

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Diplomová práce

Marketingové řízení školských zařízení pro zájmové vzdělávání

Marketing management of the school facilities for interest education

Lucie Kluková

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou diplomovou práci na téma Marketingové řízení školských zařízení pro zájmové vzdělávání vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených a pod vedením vedoucího práce. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Žamberku dne 17. 7. 2015

Lucie Kluková

Poděkování:

Děkuji panu Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi za odborné vedení, cenné rady a doporučení při zpracování této práce. Rovněž děkuji všem respondentům, pracovníkům Středisek volného času z celé ČR, kteří mi byli nápomocni při dotazníkovém průzkumu.

Lucie Kluková

Abstrakt:

Závěrečná diplomová práce se **zabývá** problematikou marketingového řízení školských zařízení pro zájmové vzdělávání.

Vychází z dosavadních teoretických poznatků v oblasti marketingu a marketingových strategií. Její teoretická část vymezuje základní pojmy této oblasti, znaky marketingově řízených organizací a přínosy takto řízené organizace. Zabývá se specifiky marketingového řízení ve školských zařízeních pro zájmová vzdělávání, a to jednotlivými kroky marketingového řízení a zejména marketingovým mixem – produktem, cenou vzdělávacích programů, místem jejich poskytování, propagací a podporou prodeje.

Práce **přináší** analýzu zjištěných výsledků rozsáhlého průzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření, interview a rozboru textů. Tato analýza svědčí o stavu marketingového řízení ve střediscích volného času a jejím přínosem je výčet používaných marketingových nástrojů jako zdroj inspirace na zlepšení této oblasti v podmínkách školských zařízení pro zájmové vzdělávání.

Klíčová slova:

Marketing, marketingové řízení, marketingový mix, zájmové vzdělávání, střediska volného času.

Abstract:

The final diploma thesis deals with the issue of marketing management of the school facilities for interest education

It is based on the existing theoretical findings in the marketing area and marketing strategies. The theoretical part defines basic concepts, features of the marketing management organisations and their benefits. The thesis deals with the specifics of the marketing management in the school facilities for interest education, the individual steps of the marketing management and especially the marketing mix - product, price of the educational programs, place of their provision, propagation and sales promotion.

The thesis brings the analysis of the found results of the extensive research provided via questionnaire investigation, interview and text analysis. This analysis represents the status of the marketing management in the leisure centers and the benefit of the analysis is the enumeration of the using marketing tools as a resource of the inspiration for improvement in this area in the conditions of school facilities for interest education.

Keywords:

marketing, marketing management, marketing mix, interest education, leisure centers

Obsah

ÚVOD	9
1 TÉMA, CÍL PRÁCE A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ	10
1.1 TÉMA PRÁCE	10
1.2 CÍL PRÁCE	10
1.3 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ TÉMATU	11
2 ŠKOLSKÁ ZAŘÍZENÍ PRO ZÁJMOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	12
3 MARKETING	16
3.1 DEFINICE A FUNKCE MARKETINGU	16
3.1.1 <i>Definice marketingu</i>	16
3.1.2 <i>Funkce marketingu</i>	17
3.2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	18
4 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ SVČ	20
4.1 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ SVČ	20
4.1.1 <i>Mikroprostředí</i>	20
4.1.2 <i>Makroprostředí</i>	24
4.2 MARKETINGOVÝ PROCES V SVČ	25
4.2.1 <i>Strategické plánování</i>	25
4.2.2 <i>Marketingová strategie SVČ</i>	28
4.2.3 <i>Strategický marketingový plán</i>	28
4.3 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM SVČ	29
4.3.1 <i>Vnitřní informační systém (interní)</i>	29
4.3.2 <i>Vnější informační systém (zpravodajský)</i>	30
4.3.3 <i>Marketingový výzkum trhu</i>	30
4.4 MARKETINGOVÝ AUDIT	31
5 MARKETINGOVÝ MIX V SVČ	33

5.1	PRODUKT	35
5.2	CENA	36
5.3	DISTRIBUCE	38
5.4	PROPAGACE	39
5.4.1	<i>Reklama</i>	40
5.4.2	<i>Public relation</i>	40
5.4.3	<i>Podpora prodeje</i>	42
5.4.4	<i>Osobní prodej</i>	42
5.4.5	<i>Přímý marketing</i>	42
6	VÝZKUMNÁ ČÁST	44
6.1	CÍL VÝZKUMU, FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU A PŘÍNOS PRO ŠKOLSKÝ MANAGEMENT	44
6.2	METODIKA VÝZKUMU	45
6.2.1	<i>Dotazník</i>	45
6.2.2	<i>Interview</i>	47
6.2.3	<i>Rozbor dokumentů</i>	47
6.2.4	<i>Etika výzkumu</i>	48
6.3	PRŮBĚH ŠETŘENÍ	48
6.3.1	<i>Pilotní šetření</i>	48
6.3.2	<i>Realizace výzkumného šetření</i>	48
6.3.3	<i>Návratnost dotazníků</i>	49
6.3.4	<i>Zpracování výsledku dotazníkové šetření</i>	49
6.3.5	<i>Následné šetření – interview a rozbor dokumentů</i>	49
6.4	VÝSLEDKY VÝZKUMU – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	50
6.4.1	<i>Výsledky dotazníkového šetření – 1. část</i>	50
6.4.2	<i>Výsledky dotazníkového průzkumu – 2. část</i>	53

6.4.3	<i>Výsledky dotazníkového šetření – 3. část</i>	74
6.4.4	<i>Výsledky výzkumného šetření - interview</i>	91
6.4.5	<i>Výsledky výzkumného šetření – rozbor dokumentů.....</i>	105
6.5	NAPLNĚNÍ CÍLŮ A SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	115
7	MOŽNÉ ZPŮSOBY ZKVALITNĚNÍ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ – PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE.....	118
	ZÁVĚR.....	123
	LITERATURA A DALŠÍ ZDROJE.....	124
	PŘÍLOHY.....	126

Úvod

Každá firma, každá organizace, která se chce odlišit od konkurence a chce poskytovat kvalitní služby svým zákazníkům, musí v současné době využívat při řízení a plánování své činnosti marketingu a nástrojů, které nabízí. Marketing může pomoci ukázat, jak nejefektivněji využít prostředky organizace, jak nejkvalitněji uspokojit potřeby zákazníků a je základem strategického plánování, bez něhož se žádná úspěšná organizace neobejde.

Propracovaná marketingová strategie je tedy v současné době nepostradatelná i v rámci sektoru zájmového vzdělávání. A to z pohledu potřeb zákazníků a dlouhodobého pozitivního obrazu školského zařízení, ale také z pohledu ekonomického a konkurenčního. Finanční zdroje od státu a od zřizovatelů nejsou vždy dostatečné a je nutné je získávat i z jiných zdrojů, např. prostřednictvím vlastního zisku. Žijeme v době, která je typická silným konkurenčním prostředím - dlouhodobé snižování demografické křivky a růst počtu organizací zabývajících se volným časem mnohdy vede k převisu nabídky těchto aktivit nad poptávkou.

Úspěch je tedy přímo závislý na schopnosti organizace orientovat se na zákazníka - řešení přináší efektivní marketingové řízení, jehož cílem je vytvoření hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb či přání na správném místě, ve správný čas spolu s účinnou reklamou, propagací a podporou prodeje.

1 Téma, cíl práce a způsob zpracování

1.1 Téma práce

Tématem této závěrečné diplomové práce je marketingové řízení školských zařízení pro zájmové vzdělávání. Tato zařízení jsou součástí výchovně vzdělávací soustavy ČR a jedná se o střediska volného času, školní družiny a školní kluby. Tato práce se vymezuje na marketingové řízení prvních jmenovaných, a to na střediska volného času (dále SVČ).

SVČ nemají na poli volnočasových aktivit monopolní postavení, ale existuje celá řada organizací, které volný čas populace svými aktivitami také vyplňují – základní umělecké školy, nestátní neziskové organizace, sportovní kluby i samotné školy. Nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti je pak využívání znalostí z oboru marketingu, a to zejména schopnosti orientace na zákazníka a na komunikaci s ním – marketingový přístup ke klientům i subjektům, které tvoří vnější prostředí SVČ se vyplácí, neboť vede k trvalému pokrytí potřeb SVČ, jak z hlediska normativů, tak dalších zdrojů finančních prostředků a s tím související udržení či získávání nových klientů.

Marketingové řízení je způsob budování dobře fungující organizace poskytující svým zákazníkům co nejlepší služby s tím, že plní své poslání – zájmové vzdělávání všech věkových skupin. Je rozčleněno do mnoha kroků – od základních kroků strategického plánování až po komunikační mix. Je v dnešní době nezastupitelné a je znakem fungující organizace.

1.2 Cíl práce

Cílem závěrečné diplomové práce je zjistit aktuální stav marketingového řízení ve specifických podmínkách školských zařízení pro zájmové vzdělávání a vygenerovat výčet používaných marketingových nástrojů jako zdroj inspirace a námětů ke zkvalitnění činností v této oblasti.

Aby bylo cíle dosaženo, je tato práce rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřená na základní pojmy z oblasti marketingu, a na marketingové řízení a marketingový mix v kontextu specifík školských zařízení pro zájmové vzdělávání - pro účely této práce ve střediscích volného času nebo domech dětí a mládeže celé ČR.

Tématem výzkumného šetření jsou odpovědi na otázky zabývající se znaky marketingově řízených organizací a především marketingovým mixem těchto školských zařízení. A to zejména z praktické stránky. Je založeno na empirických datech získaných z dotazníkového šetření, konfrontaci výsledků tohoto šetření s názorem jednoho z ředitelů středisek volného času a rozбором základních dokumentů školských zařízení pro zájmové vzdělání, kterým je Školský vzdělávací program jednotlivých organizací. Výzkum směřuje k cíli práce – k výčtu používaných a osvědčených marketingových nástrojů.

Praktickým cílem práce je možnost využití získaných informací manažery i pracovníky výše uvedených organizací jako zdroje pro další rozvoj organizace.

1.3 Způsob zpracování tématu

Téma „Marketingové řízení školských zařízení pro zájmové vzdělávání“ je v této závěrečné bakalářské práci zpracováno do několika kapitol.

V první kapitole je vymezeno téma práce, její cíle a způsob zpracování tématu.

V druhé kapitole je popsána oblast vzdělávání, na kterou je práce zaměřená, tedy charakteristika SVČ.

Třetí kapitola se zabývá teoretickými poznatky o marketingu – definuje jej a popisuje zásady marketingového řízení.

Čtvrtá kapitola se věnuje marketingovému řízení SVČ – strategickému plánování, marketingovému výzkumu a auditu.

V páté kapitole je popsána celá oblast marketingového mixu z hlediska specifík SVČ.

Šestá kapitola se věnuje výzkumné části závěrečné diplomové práce - popisuje zejména průběh, výsledky a interpretaci výsledků výzkumu - jak dotazníkového šetření, tak konfrontačního rozhovoru a rozboru dokumentů.

Sedmá kapitola pak vyjmenovává způsoby marketingového řízení školských zařízení pro zájmové vzdělávání, které mohou sloužit jako příklad dobré praxe pro ostatní SVČ.

2 Školská zařízení pro zájmové vzdělávání

Jak už bylo uvedeno výše, pro účely této práce rozumíme pod pojmem školská zařízení pro zájmové vzdělávání Střediska volného času (dále SVČ). Zájmové vzdělávání doplňuje a podporuje vzdělávání ve školách. Oproti dalším subjektům zájmového vzdělávání (školní družiny a kluby) poskytují SVČ komplexní služby v jiném prostředí, než se děti a mládež pohybují v rámci školní výuky – jedná se tedy o mimoškolní zájmovou činnost v neformálním prostředí, kterou termínem non-formal education nazývají země evropského společenství.

V ČR existuje celkem 308¹ těchto školských zařízení. **Základním typem středisek volného času jsou domy dětí a mládeže**² školská zařízení pro zájmové vzdělávání podle § 111 a § 118 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). V souladu s uvedeným zákonem střediska volného času (dále SVČ) poskytují pro účastníky naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Vedle klasických kroužků, akcí a táborů nabízejí spontánní aktivity, otevřené kluby, výukové programy pro školy navazující na průřezová témata školských vzdělávacích programů, organizaci soutěží pro děti a mládež, adaptační kurzy, programy v rámci sociálně patologických jevů, zapojování dětí a mládeže do procesů ve městě. Důležitou roli sehrávají SVČ v organizaci soutěží a přehlídek vyhlašováných MŠMT. Napomáhají tak při práci s talenty a nadanými dětmi, prohlubují poznatky z jednotlivých vědních oborů. SVČ mohou také poskytovat metodickou, odbornou a popřípadě materiální činnost účastníkům zájmového vzdělávání, popřípadě školám a školským zařízením.

„SVČ se také věnují komunitnímu plánování, participaci, prevenci, vzdělávání pedagogů, budování informačních center. Většina se stala centrem společenského života

¹ Rejstřík škol a školských zařízení

² Vyhláška č. 74/2005 Sb., ze dne 9. 2. 2005, O zájmovém vzdělávání, § 3 a § 4.

v obci. Zapojují se do různých regionálních, krajských i evropských projektů, organizují výměnné a zahraniční pobyty studentů i pracovníků.“³

Zájmové vzdělávání je považované za veřejnou službu. Poslání a činnost SVČ je dána Vyhláškou MŠMT ČR číslo 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, a zřizovací listinou, kterou vydává zřizovatel. Posláním je motivovat, podporovat a vést děti, mládež i dospělé⁴ k rozvoji osobnosti, ke klíčovým kompetencím, a to zejména smysluplného využívání volného času. Činnost SVČ se uskutečňuje ve více oblastech zájmového vzdělávání. Střediska zpravidla vykonávají činnost po celý školní rok, a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování.

SVČ pracují na základě zpracovaného školního vzdělávacího programu (dále ŠVP), rámcový program (dále RVP) pro tuto oblast vzdělávání není stanoven. V souladu s § 5 odst. 2 Školského zákona⁵ má přímou vazbu na RVP pro základní vzdělávání, pro předškolní vzdělávání, pro střední školy, gymnázia, apod. ŠVP vydává ředitel zařízení a obsahuje informace vyplývající z § 5 výše uvedeného zákona.

SVČ zpravidla zřizují kraje a obce – jedná se školská zařízení s právní subjektivitou a s příspěvkovou formou hospodaření, ale také církve, soukromé subjekty a v jednom případě MŠMT. SVČ jsou zapsány ve školském rejstříku a výchovně vzdělávací činnost je postavena na profesionálech, placených pedagogických pracovnících, což tyto zařízení odlišuje od neziskových organizací zaměřených na výchovu dětí a mládeže.

Pedagogičtí pracovníci se v SVČ dělí na interní a externí pracovníky. Interní pracovníci jsou zaměstnanci v pracovním poměru a většinou zastávají vedoucí funkce – od vedoucího oddělení po ředitele zařízení, nebo také funkce středního a vyššího managementu těchto organizací. Externí zaměstnanci pracují v SVČ na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti a jsou to vedoucí zájmových útvarů, vedoucí na letních

³ ČESKÁ RADA PRO DĚTI A MLÁDEŽ, *Mládež České republiky*, Praha: Národní institut dětí a mládeže MŠMT v supervizi odboru dětí a mládeže MŠMT, 2009, s. 18.

⁴ DDM poskytují vzdělávání pro všechny věkové kategorie. Prioritou jsou však děti a mládež ve věku 7 – 18 let, a to zejména z hlediska finančního.

⁵ Zákon č. 561/2004 Sb., ze dne 24. 9. 2004, O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

dětských táborech, pomocníci při velkých příležitostných akcích, apod. Co se týče vzdělání – interní i externí pracovníci jsou pedagogové volného času, tedy pedagogičtí pracovníci ve smyslu zákona 563/2005 Sb.⁶ Podmínkou jejich práce tedy je pedagogické vzdělání, i když v případě externích pracovníků se jedná o kvalifikaci v rozsahu 40 hodin.

Z hlediska marketingu a plánování je také důležitá oblast financování SVČ, které je vícezdrojové. V první řadě středisko získává finanční prostředky ze státního rozpočtu. Jedná se o přímé náklady na vzdělávání – náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a další náklady. Podle vyhlášky č. 429/2005 Sb.⁷ se přímé náklady, v rozporu s vyhláškou č. 74/2005 Sb.⁸, vztahují pouze na žáky a studenty, tedy na žáky základních škol, středních škol a vyšších odborných škol;

Dále SVČ získávají finance zejména z úplaty za zájmové vzdělávání v souladu s § 12 vyhlášky č. 74/2005 o zájmovém vzdělávání, z hlavní či doplňkové činnosti a od zřizovatele. Finanční prostředky je také možné získat z rozpočtů územně samosprávných celků, z rozpočtu Evropské unie včetně stanoveného podílu ze státního rozpočtu, v rámci dotací vyplývajících z mezinárodních smluv a prostřednictvím darů a dědictví.

O významu zájmového vzdělávání svědčí fakt, že v dokumentu Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, který byl schválen v červenci 2014, je zdůrazněná nutnost podpory dostupnosti a kvality dalšího vzdělávání⁹. Další dokument Koncepce podpory mládeže na období 2014-2020 vymezuje strategické cíle státní politiky v oblasti vzdělávání mládeže. *„Koncepce 2020 posiluje zejména takovou roli neformálního vzdělávání, která umožňuje rovný přístup mladých lidí k získávání kompetencí pro jejich uplatnění v zaměstnání i ve společnosti prostřednictvím aktivit, během kterých jsou mladí lidé vedeni profesionálními pracovníky s mládeží a rozvíjejí si především tzv. měkké*

⁶ Zákon č. 563/2005 sb., ze dne 24. 9. 2004, O pedagogických pracovnících

⁷ Vyhláška č. 429/2005 Sb., ze dne 8. 12. 2005, Vyhláška o krajských normativech, § 1, písmeno o) 1 žák, 1 student, kterému středisko volného času zajišťuje naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti,

⁸ Vyhláška č. 74/2005 Sb., ze dne 9. 2. 2005, O zájmovém vzdělávání, § 1

⁹ MŠMT. Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020. Dostupné na WWW: <http://www.vzdelavani2020.cz/>, 2014

kompetence. Důraz je kladen také na podporu uznávání výsledků neformálního vzdělávání při práci s dětmi a mládeží především u zaměstnavatelů, zástupců státní správy a samosprávy, podporu formálního vzdělávání a organizací pracujících s mládeží.“¹⁰ A jedním ze třinácti cílů tohoto důležitého dokumentu je: „Rozšiřovat a zatraktivnit nabídku činností ve volném čase a motivovat děti a mládež k jeho aktivnímu využití.“¹¹

¹⁰ MŠMT. Koncepce podpory mládeže 2014 – 2020. Dostupné na WWW <http://www.msmt.cz/mladez/koncepce-podpory-mladeze-na-obdobi-2014-2020>

¹¹ MŠMT. Koncepce podpory mládeže 2014 – 2020. Dostupné na WWW <http://www.msmt.cz/mladez/koncepce-podpory-mladeze-na-obdobi-2014-2020>

3 Marketing

„Mocný král si naříkal ne cestu plnou ostrých kamínků. Písek byl zase tak rozpálený, že mu připadalo, že vstoupil do ohniště. Přeci kamínky a písek nejsou mocnější než on. Nařídil tedy pokrýt celé království hovězími kůžemi. Dvorní šašek se tomu hodně smál: Můj králi, proč takové výdaje? Co kdyby sis nechal vystříhnout z kůže jen dva malé polštářky pod svoje nohy? (převyprávěno dle Anthonyho de Mella)“¹²

Šašek za svůj nápad dostal od krále dobře zapláceno. Z dnešního pohledu se držel základní podstaty marketingu – vytvořil hodnotu a uspokojil potřeby jedince na straně jedné a vytvořit zisk na straně druhé.

Aniž by si to lidé mnohdy uvědomovali - marketing je všude kolem a lidé se s ním setkávají neustále každý den – např. formou speciálních akcí v obchodech nebo formou reklamy v televizi a na webu.

3.1 Definice a funkce marketingu

Marketing však není pouze věda o reklamě či prodeji výrobků a služeb. Prodej a reklama jsou „pouhými“ nástroji marketingu, součástí marketingového mixu. Marketing je dnes ve své podstatě sofistikovaná činnost, soubor schopností a dovedností, který organizacím zabezpečuje spokojené a informované zákazníky a tím místo na trhu a trvalou prosperitu.

3.1.1 Definice marketingu

V odborné literatuře existuje celá řada definic pojmu marketing:

- *„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“¹³*

¹² HRONÍK, F. *Manažerské příběhy*, Brno: Motiv Press, 2007, s. 94. ISBN 978-80-239-9344-8

¹³ KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 30. ISBN 80-247-0513-3

- „Marketing je systém procesů plánování a realizací koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky zainteresovaných jednotlivců či organizací. (Americká marketingová asociace)
- Marketing je proces řízení, který je odpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při tvorbě zisku. (Marketingový institut Velké Británie)¹⁴

Všechny definice, ač se od sebe liší, vykazují společný znak – je to vědomé a cílené zaměření na zjišťování potřeb zákazníků a v následném co nejlepším uspokojováním jejich potřeb a požadavků.

Na marketing je také možné se dívat z různých úhlů pohledu, a to jako na:

- obchodní filozofii a nástroj strategie,
- organizační jednotku firmy či společnosti,
- prostředek, který transformuje užitnou hodnotu na směnnou,
- nástroj sociální komunikace,
- prostředek ovlivňování myšlení lidí.

3.1.2 Funkce marketingu

Jak již bylo zmíněno, existence marketingu je zcela zásadním faktorem ovlivňujícím prosperitu organizace. Mezi jeho funkce patří:

- hledání a vyhodnocování nových příležitostí,
- analýza trhu, identifikace cílových skupin,
- vytváření nových produktů a služeb či jejich zkvalitňování,
- komunikace a kontrola spokojenosti zákazníků,
- propagace a prodej produktů,

¹⁴ URBÁNEK, T. *Marketing*, Praha: Alfa nakladatelství, 2010, s. 11 - 12. ISBM 978-80-87197-3

- pozitivní odlišení organizace od konkurence.

3.2 Marketingové řízení

Marketing je z hlediska dnešní doby základním prvkem řízení organizace. R. Bavučík ve své publikaci *Marketing neziskových organizací* říká: „Podle Kotlera je marketingové řízení (marketing management) proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců i organizací“¹⁵. Pokud se organizace orientuje na potřeby a přání zákazníka a tato zásada prostupuje všemi organizačními úrovněmi a je vlastní všem pracovníkům, dá se hovořit o marketingovém myšlení.

Marketingové řízení má své uplatnění nejen ve sféře komerční. I pro školské zařízení či neziskovou organizaci je nutné „uvažovat marketingově“, a to z celé řady důvodů – existence konkurence, získávání finančních prostředků nutných na provoz mimo finanční příspěvky státu a zřizovatele, aktivní získávání klientů, efektivní chod organizace.

Znaky marketingové řízení školského zařízení:

- strategický přístup k řízení školy – stanovení vize, poslání, analýza slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí, stanovení dlouhodobých cílů;
- definování trhu a cílových skupin, chápání dětí, žáků, studentů a dospělých jako svých zákazníků, resp. klientů, a uspokojování jejich potřeb;
- schopnost reagovat na změnu potřeb svých zákazníků, přizpůsobit se situaci na trhu;
- komunikace se zákazníky prostřednictvím propagačního mixu;
- v personální oblasti zlepšování pozitivních pracovních vztahů, podpora týmové spolupráce, motivace pracovníků, podpora příznivého klimatu školy;

¹⁵ BAVUČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*, Zlín: VeRBuM 2010, s. 11. ISBN 978-80-87500-01-9

- styl řízení organizace, který je schopen reagovat na změny a tyto změny zpracovat do cílů instituce;
- soustavné vyhodnocování a evaluace školy zaměřené nejen na výsledky, ale i probíhající procesy;
- důraz na relační marketing – dlouhodobé budování vztahů se zákazníky, participace s partnery.

Přínosy marketingového řízení – parafrázováno podle Světlíka:¹⁶

- zvýšení kvality a pestrosti vzdělávací nabídky, které vede k vyššímu uspokojení potřeb zákazníků, k vyšší loajalitě a image organizace;
- plnění reálných cílů školy, které vychází z relevantních analýz;
- informovanost a efektivní komunikace přináší nejen nové zákazníky, ale seznamuje se změnami a posiluje vztahy mezi zákazníky stávajícími;
- zlepšení financování prostřednictvím donátorů či vlastních zdrojů;
- loajalita zákazníků, prohlubování sítě vztahů, které si organizace v rámci své činnosti vytváří.

Marketingové řízení je tedy efektivní způsob řízení organizace. Není pouze reklamou a propagací, ale projevuje se navenek kvalitou organizace jako celku. Zaměřuje se nejen na děti, žáky, studenty a dospělé, ale také na zaměstnance a budování vnějších vztahů s případnými donátory či zřizovatelem. Týká se každého zaměstnance organizace – každým je představitelem instituce a každý svým chováním, jednáním či postojem vyjadřuje určité poselství instituce.

¹⁶ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, Praha: ASPI 2006, s. 27 – 28. ISBM 80-7357-176-5

4 Marketingové řízení SVČ

Marketing SVČ se zaměřuje na uspokojování potřeb a přání svých zákazníků v procesu vzdělávání ve volném čase. Kromě potřeb zákazníků musí také SVČ brát do úvahy i potřeby a zájmy společnosti (ekonomické, sociální a etické) a makro a mikroprostředí, ve kterém fungují. Marketing a jeho nástroje jsou základem stanovení strategií SVČ, zajišťují soulad mezi možnostmi organizace a přáním zákazníků. V rámci marketingového řízení dochází k definování marketingového mixu, využívání různých komunikačních prostředků, hodnocení postupů a výsledků.

4.1 Marketingové prostředí SVČ

SVČ se stejně jako komerční firmy, pohybují v určitém marketingovém prostředí. Toto prostředí není statické, ale mění se a SVČ by na tyto změny mělo pružně reagovat či se jim přizpůsobovat. Každý faktor měnícího se prostředí však ovlivňuje organizaci jiným způsobem a je velmi obtížné jejich dopad správně odhadnout.

4.1.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní mikroprostředí tvoří organizace jako taková. Jedná se především o kvalitu managementu a personálu, finanční situaci organizace, klima a kulturu, image organizace. Vnitřní mikroprostředí je ze strany organizace nejvíce ovlivnitelné, k jeho posouzení pak může sloužit analýza SWOT¹⁷. Vnější mikroprostředí pak představují zákazníci a konkurence.¹⁸

4.1.1.1 Zákazníci SVČ

Z pohledu marketingu je zákazník definován takto: je to osoba nebo instituce, která je konečným spotřebitelem produktů nebo služeb a rozhoduje o koupi či výběru. Zákazníky

¹⁷ Viz kapitola 4.2.1.1

¹⁸ Z hlediska širě tohoto tématu a svými obsahovými možnostmi se tato práce bude podrobněji zabývat více vnějším mikroprostředím než vnitřním.

SVČ nejsou však pouze žáci a studenti. SVČ má ve skutečnosti více zákazníků, kteří užívají jeho služby, jež jim jsou poskytovány. Rovněž existuje více subjektů, které rozhodují o výběru činností SVČ nebo se na tomto procesu výrazně podílejí. Tyto skupiny zákazníků by si mělo každé SVČ definovat, zjistit, jaké potřeby ve vztahu k SVČ mají, co od SVČ očekávají a jak tyto potřeby a přání může SVČ uspokojit.

Je nutné si také uvědomit, že zákazníci jsou pro SVČ nejcennějším majetkem – SVČ by si mělo uvědomovat jejich hodnotu, které představují. Podle P. Kotlera *žijeme v zákaznické ekonomice, ve světě, kde pánem je zákazník. V současné době není nedostatek zboží, ale nedostatek zákazníků*¹⁹ Není problém vymyslet nový produkt, ale velkým problémem je ho prodat, tedy vzdělávací program naplnit účastníky. R. Bavučík k této problematice píše: *pokud tedy neexistuje cílová skupina zákazníků, která spotřebuje určitou službu, nemá smysl službu produkovat a nemá smysl ani samotná organizace.*²⁰

Mezi zákazníky SVČ patří (seřazeno abecedně, nikoliv podle významu)²¹:

- **děti a žáci** jsou nepočetnějšími zákazníky SVČ. Jejich očekávání se odvíjí především od jejich věku. Patří mezi ně atraktivita činností, trendové aktivity a vybavení, naplnění jejich zájmů, vyhledávání kamarádů, zábavy a dobrodružství, zažívání pocitu úspěchu a odreagování se. Čím jsou starší, tím se cítí rovnocennější a chtějí mít partnerský vztah s pedagogy, větší volnost a menší pedagogický dohled;
- **donátoři**, sponzoři či vyhlášovatelé projektů jsou třetím pilířem přinášejícím finance či materiální vybavení. Patří sem orgány státní správy a samosprávy, firmy, nadace, grantové agentury, některá občanská sdružení. Chtějí pomoci dobré věci – očekávají dobrý nápad a projekt, ale také zviditelnění a zvyšování jejich prestiže a image;

¹⁹ JINDRA, J. *Vzdělávací program Marketing*, Kladno: AISIS 2014

²⁰ BAVUČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*, Zlín: VeRBuM 2010, s. 73. ISBN 978-80-87500-01-9

²¹ při identifikaci zákazníků SVČ a jejich očekávání je zde vycházeno z výstupů tří workshopů na téma „Kdo je zákazník SVČ“, které proběhly za účasti cca 60 ředitelů SVČ v roce 2002 - 2003 v rámci funkčního studia řídicích pracovníků SVČ pod záštitou UP Olomouc.

- **dospělí**, jež jsou z hlediska stárnutí populace velmi perspektivním zákazníkem. Již dnes SVČ nabízí programy zaměřené na ženy, rodiče a v poslední době na seniory. Očekávání dospělých je odvislé od jejich zájmů a zařazení, jedná se pohybové programy, společné programy s dětmi, vzdělávací či relaxační programy, levné cestování a organizování pobytových akcí, kde se chtějí dobře bavit a komunikovat;
- **mládež**, která je pro SVČ zatím méně početným zákazníkem. Tato kategorie podle ředitelů SVČ očekává, že nebude spojována s aktivitami dětí, očekává jiné prostředí, pedagogy jako partnery, rovnou komunikaci, trendové činnosti úměrné jejich věku, rozvoj dovedností, vědomostí a zkušeností, sebeuplatnění, možnost vyniknout, dobře se bavit a nebýt příliš organizován;
- **rodiče**, a to v několika rolích. Většinovými zákazníky SVČ jsou děti, ale konečné rozhodnutí o výběru volnočasových aktivit je v rukou rodičů. Rodič jako zákazník pouze nerozhoduje a nepřináší finanční příjmy – může být zákazníkem v roli účastníka, sponzora, samostatného dospělého, novináře, pomocníka SVČ. Rodiče si stále ve větší míře uvědomují význam zájmového vzdělávání. Očekávají tedy rozvoj klíčových kompetencí, dobrý vliv SVČ na výchovu dětí, kvalitní a atraktivní program, bezpečné prostředí, moderní vybavení, profesionální přístup pedagogů, přiměřenou cenu;
- **školy** jsou přirozeným a tradičním partnerem SVČ. Nejčastější spolupráce probíhá při organizaci soutěží vyhlašovaných MŠMT, organizováním výukových či adaptačních programů či odpočinkových činností pro žáky a studenty. Od SVČ očekávají minimální práci ze strany pedagogů školy, organizaci volného času žáků přímo ve škole, různé programy (kulturní, výukové, sportovní), organizační, materiální a metodickou pomoc;
- **zřizovatel**, na kterém jsou SVČ v různé míře finančně závislá. Mezi jeho očekávání patří bezproblémové fungující zařízení, plnění poslání, dobře zpracovaná administrativa, maximální počty účastníků zájmového vzdělávání, minimální náklady, prevence rizikového chování, práce s neorganizovanou mládeží, organizování akcí pro zřizovatele a jejich případné zviditelnění.

Dalšími zákazníky SVČ jsou veřejnost a místní komunita, neziskový sektor – občanská sdružení, v případě zřizovatele Krajského úřadu místní samospráva, zaměstnavatelé, sdělovací prostředky a v neposlední řadě pracovníci SVČ, kteří mají vůči svému zaměstnavateli také svá očekávání a přání a kteří navenek referují o vnitřním fungování SVČ.

4.1.1.2 Konkurence

SVČ nemají v oblasti zájmového vzdělávání a volnočasových aktivit monopolní postavení. Konkurenty jsou zejména základní umělecké školy, sportovní kluby, kroužky soukromých subjektů či základních škol, neziskové organizace a občanská sdružení.

Management SVČ by měl analyzovat svou konkurenční situaci, zjistit, co ovlivňuje volbu potenciálních zákazníků, jaké jsou podmínky u ostatních konkurenčních organizací. Pokud chce SVČ v konkurenčním prostředí uspět, může volit z následujících strategií – parafrázováno dle J. Světlíka:

- **strategie konkurenční diferenciacce**, která je založená na kvalitativním odlišení volnočasových programů a zvyšování jeho vnímané úrovně. Výhodou této strategie možnost vyšší ceny požadované za tuto službu;
- **strategie nízkých nákladů** vychází z principu uplatňování nízké ceny. Tuto strategii je možné použít i při vytváření pozitivních vztahů – např. kursové výukového programu pro školy je stanoveno tak, aby uhradilo nutné náklady, ale nedosahovalo zisku;
- **strategie výjimečnosti** je založena na získání konkurenční výhody určitými kvalitami, které SVČ odlišují od konkurence. Jedná se zejména o specializované zájmové útvary nebo akce, kterým je potřeba vytvořit specializované personální, prostorové či materiální podmínky.²²

Způsobem jak posílit konkurenční schopnost SVČ je také spolupráce s konkurenčními organizacemi a vytváření spojení. Jedná se zejména o spolupráci na volnočasových

²² SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, Praha: ASPI 2006, s. 46 – 47. ISBN 80-7357-176-5

programech (např. velkých celoměstských akcích), metodickou, personální a materiální pomoc, prosazování společných zájmů, benchmarking.

4.1.2 Makroprostředí

Makroprostředí odráží vývoj celé společnosti a má vliv nejen na organizace působící na celostátní úrovni, ale i na jednotlivá SVČ. Neustále se dynamicky mění a z hlediska SVČ je neovlivnitelné. SVČ by tedy měly alespoň předvídat jeho základní změny a přizpůsobovat se jim.

Na makroprostředí mají vliv tyto faktory:

- **demografické**, a to nejen z hlediska věku, ale také hustoty osídlení, genderového rozložení a národnostní skladby obyvatelstva. Zejména v oblasti vzdělávání je demografický faktor velmi důležitý a SVČ by mu měla v rámci marketingového řízení školy věnovat velkou pozornost;
- **ekonomické**, které ovlivňují situaci SVČ, zákazníků i donátorů. Ekonomické prostředí státu včetně příslušné legislativy tvoří rámec, v němž se SVČ pohybují. Ekonomické prostředí se také mění v závislosti s místem, kde je SVČ zřízeno – dle zkušeností autorky má SVČ v hlavním městě jiné podmínky než SVČ ve městě s pět tisíci obyvateli;
- **politické** faktory mají také velmi silný vliv na činnost SVČ. Oblast vzdělávání, i zájmového, jeho řízení a kontrola patří do kompetence státu, a to zejména proto, že je společenskou zakázkou, která musí být ve shodě se zájmem společnosti. Politické faktory však neznamenají pouze platnou legislativu a vliv MŠMT nebo krajských úřadů. SVČ jsou zřizovány i obcemi, a tak je jejich činnost ovlivňována i politikou místní;
- **kulturní**, které v širším slova smyslu znamenají vše, co člověk během svého vývoje vytvořil. Patří sem společenské a kulturní zvyklosti, myšlenková schémata, hodnotové žebříčky i chování jednotlivců. Tyto faktory jsou ovlivňovány příslušností k určitému národu, generaci, regionu, sociální třídě nebo kulturou dané organizace.

4.2 Marketingový proces v SVČ

Marketingový proces v SVČ se v podstatě neliší od marketingového procesu ve výrobní firmě. Základní funkce marketingového řízení – analýza, plánování, implementace a kontrola by měla provádět každá organizace. Stejně tak marketingový proces, zahrnující jednotlivé kroky jako je marketingový výzkum, audit, stanovení marketingového mixu, realizace a kontrola bude probíhat v komerční firmě i v SVČ.

4.2.1 Strategické plánování

Marketingovému plánu a jeho sestavení nutně předchází strategické plánování spolu s formulací poslání, vize, a strategických cílů. Strategii je možné definovat *jako metodu konkurence nebo jako prostředek k dosažení žádoucího výsledku*²³, která určuje dlouhodobý výkon organizace a přeměňuje poslání a cíle ve výsledky.

4.2.1.1 Analýza SWOT

Prvním krokem ve strategickém plánování je analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Úspěšné strategické plánování vyžaduje, aby SVČ mělo odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Jednoduchou technikou k tomuto poznání je analýza SWOT.²⁴ Tato analýza *identifikuje hlavní slabé a silné stránky organizace a porovnává je s hlavními vlivy okolí, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie*²⁵ a vychází z předpokladu, že organizace dosáhne úspěchu, pokud maximalizuje silné stránky organizace a její příležitosti a minimalizuje nedostatky (slabé stránky) a hrozby.

²³ JINDRA, J. *Úvod do managementu*, Praha: 2006, s. 63, studijní materiály UP Olomouc funkční studium pro řídící pracovníky středisek volného času

²⁴ Název analýzy je odvozen od anglických názvů jednotlivých kvadrantů, kterými jsou strengths (silné stránky), weaknesses (slabiny), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).

²⁵ JINDRA, J. *Marketing*, Praha: 2006, s. 5, studijní materiály UP Olomouc funkční studium pro řídící pracovníky středisek volného času

4.2.1.2 Segmentace trhu

Při posuzování vnějšího prostředí z hlediska marketingového plánování je také nutné definovat své zákazníky (ať už současné, nebo budoucí) a jejich potřeby a tím si vymezit svůj budoucí trh. O zákaznících SVC bylo pojednáno v kapitole 4.1.1.1. Na trh je také nutné se podívat z pohledu rozlišování tržních segmentů, které jsou různě připravené ke koupi produktu. Segmenty je možné vymezit třemi způsoby:

- demograficky, kdy se zákazníci rozdělují podle věku, pohlaví, národnosti, vzdělání;
- geograficky, kdy lze zákazníky rozčlenit prostřednictvím regionů či spádových oblastí, skladby obyvatelstva a hustoty služeb;
- psychograficky, kdy se posuzuje příslušnost k určité sociální vrstvě, osobnost zákazníky, jeho zájmy a názory.

Aby segmentace měla svůj význam, musí být segmenty dostatečně velké a stabilní a zákazníci musí mít stejné potřeby a zájmy. Ideálním segmentem je pro SVC ten, který je velký, má dostatečnou míru růstu a je málo obsluhovaný konkurencí.

4.2.1.3 Poslání a vize

Po těchto krocích je SVC schopno posoudit stávající pozici organizace. A z ní vycházet pro formulaci poslání, vize a strategických cílů. Strategie přeměňuje poslání a cíle ve výsledky. Skládá se z několika klíčových oblastí, které jsou vzájemně propojeny a poskytují pracovníkům SVC systematickou metodu pro formulování, výběr a implementaci strategií.

Poslání vymezuje stručnou a výstižnou formou základní smysl existence organizace, odpovídá na otázky, jaký společenský problém chce organizace řešit, jaké potřeby uspokojuje, jak jeho činnost konkrétně přispívává k dosažení cílů organizace. Poslání by se mělo prolínat veškerou činností organizace - pracovníci organizace by s ním měli být seznámeni a ztotožnění, mělo by se odrážet v koncepci, v jednání se zákazníky, ve vystupování každého zaměstnance, v public relation organizace.

Vize je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, která motivuje své nositele k nadstandartním výkonům.²⁶ Vize je počátečním bodem v procesu formulace strategie. Měla by se zaměřovat na potřeby zákazníka, měla by být jasná a srozumitelná, měla by definovat předmět činnosti a určovat způsob řízení organizace.

4.2.1.4 Bostonská matice

Pro potřebu strategického rozhodování by také mělo SVČ analyzovat své programové portfolio prostřednictvím Bostonské matice. Matice hodnotí růst a podíl jednotlivých produktů organizace, čímž pomáhá určit, na které produkty je dobré se dále zaměřit a od kterých opustit. V základním provedení má čtyři kvadranty, do nichž jsou produkty zařazovány podle dvou hledisek – podle relativního podílu, který produkt na trhu zaujímá, a podle tempa růstu tohoto produktu:

- **Otazníky** mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Jejich pozice je značně nestabilní, protože v budoucnu mohou být stejně dobře ziskové jako ztrátové. Jejich další osud závisí zejména na volbě vhodné marketingové strategie.
- **Hvězdy** jsou produkty s vysokým tempem růstu a relativně velkým podílem na trhu. Dá se očekávat, že právě hvězdy se v budoucnu stanou hlavním zdrojem zisku. Proto je potřeba do nich také investovat.
- **Dojné (peněžní) krávy** si udržují dobré tržní postavení na mírně rostoucích nebo stagnujících trzích. Vytvářejí značné množství finančních prostředků, které lze investovat do ostatních skupin portfolia (zejména hvězd a otazníků). Jedním z cílů firemní strategie je proto jejich ochrana.
- **Hladoví (bídni) psi** vykazují nízký podíl na pomalu rostoucím trhu. Pro firmu nejsou perspektivní ani neznamenaají příslib hotových peněz. Při tvorbě strategie je třeba rozhodnout, zda tyto produkty zastavit, nebo investovat do jejich přerodu na inovovaný, ziskovější výrobek.²⁷

²⁶ JINDRA, J. *Úvod do managementu*, Praha: 2006, s. 4, studijní materiály UP Olomouc funkční studium pro řídicí pracovníky středisek volného času

²⁷ Magdalena Čevelová. Bostonská matice. Dostupné na WWW <http://www.cevelova.cz/bostonska-matice/>

Organizace by se měla snažit o pokud možno vyvážené portfolio, které zahrnuje dostatek dojných krav pro investice do dalších produktů, minimum hladových psů a nadějně produkty v kvadrantu otazníků a zejména hvězd, které jsou příslibem finanční stability v budoucnu. Tomu by měla odpovídat i marketingová strategie.

4.2.2 Marketingová strategie SVČ

Po analýzách organizace a vzdělávacího portfolia by mělo následovat určení marketingové strategie SVČ. Rozlišujeme čtyři základní možnosti zaměřené na produkt a trh školy (parafrázováno podle J. Světlíka):

- pronikání na trh – snaha získat více zákazníků při stávající nabídce programů, zintenzivnění působení na stávající zákazníky, využití nástrojů public relation;
- rozvoj trhu – zavádění nových vzdělávacích programů, které reagují na změny v prostředí, zvyšují její atraktivitu a přivádí nové zákazníky do SVČ. Tito zákazníci však stále představují původní trh;
- rozvoj produktu či služby – geografická expanze, nabídka existujících programů novým segmentům zájemců;
- diverzifikace – zcela nové programy pro nové trhy (např. DVPP pro školy organizované SVČ)²⁸

Rozhodnutí, jaká strategie bude zvolena, je stěžejním krokem. Organizace by si měla určit, na koho se bude orientovat, jakou pro své zákazníky představuje hodnotu, jaké potřeby bude uspokojovat. Měla by si stanovit jasný cílový trh a distribuční síť. V ideálním případě dokáže jedinečná strategie, která je součtem jakosti, specifických vlastností a designu, přinést organizaci výhodnou pozici na trhu a náskok před konkurencí.

4.2.3 Strategický marketingový plán

Strategický marketingový plán předvídá podmínky organizace v různých etapách a plánuje účinné taktiky a strategie. Na základě předešlých analýz určuje marketingové cíle a specifické záměry pro určité období. Formuluje marketingové strategie a zavádí potřebné

²⁸ SVĚTLÍK J. *Marketingové řízení školy*, Praha: ASPI 2006, s. 128 – 129. ISBM 80-7357-176-5

organizační struktury a systémy. Sestavuje podrobný časový harmonogram realizace včetně přiřazení termínů a odpovědností. Zavádí kritéria hodnocení, sleduje plnění plánu a hodnotí výkonnost.

Jedním z úskalí marketingového plánování je stanovení měřitelných cílů. Důvodem je, že je problém změřit efektivitu služeb a programů, které SVČ poskytují a přesvědčením pracovníků SVČ o nezbytnosti jejich produktu, což bývá spojeno s neochotou se měřením zabývat.

4.3 Marketingový informační systém SVČ

Marketingové řízení SVČ se neobejde bez dostatku relevantních informací. Každé SVČ by mělo mít vypracovaný svůj vlastní informační systém. Co nejlepší znalost trhu a zákazníků je jednou z podmínek marketingové úspěšnosti organizace.

Marketingový informační systém je podle T. Urbánka *soubor takových aktivit organizace, které slouží ke sběru, zpracování, analýze a využití informací, které organizace potřebuje pro své marketingové rozhodování*²⁹ Cílem je podle P. Kotlera *kvalitativní zlepšení prováděných marketingových rozhodnutí, odhad a sledování akcí a zajištění včasných upozornění na možné příležitosti či rizika*³⁰.

4.3.1 Vnitřní informační systém (interní)

Využívá data, které má SVČ běžně k dispozici – evidence klientů SVČ, personální dokumentace, účetní data, přehled majetku. Získání těchto informací není finanční náročné a je relativně neustále k dispozici.

²⁹ URBÁNEK, T. *Marketing*, Praha: Alfa nakladatelství, 2010, s. 126. ISBN 978-80-87197-3

³⁰ KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 225. ISBN 80-247-0513-

4.3.2 Vnější informační systém (zpravodajský)

Shromažďuje informace z prostředí mimo organizaci a zajišťuje informace demografické, ekonomické, technologické, informace o potřebách zákazníků, o aktivitách konkurence. Pracovníci SVČ je mohou získat např. z médií, z materiálů ostatních organizací, z odborné literatury a na školeních. V poslední době se stal hlavním zdrojem informací marketingového zpravodajství internet, jak z hlediska informací o konkurenci, tak vyhlášených grantových řízeních, veřejné zprávě, aj.

4.3.3 Marketingový výzkum trhu

Cílem marketingového výzkumu trhu je *systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových situací*³¹, tedy informací, které se vztahují k SVČ a prostředí, ve kterém působí a které je po vyhodnocení možno efektivně používat.

Proces marketingového výzkumu se obvykle skládá z několika kroků:

- specifikování problému a stanovení cílů výzkumu;
- vlastní sběr informací;
- jejich analýza a zpracování;
- prezentace výsledků a aplikace do praxe.

Z metodologického hlediska se marketingový výzkum rozlišuje na:

- **deskriptivní**, kdy popisuje a podává informace o sledované situaci;
- **diagnostický**, kdy sleduje vzájemné vztahy mezi subjekty a snaží pochopit, proč nastala taková situace;
- **prognostický**, kdy se snaží předpovědět průběh, vývoj, a budoucí trendy.

Marketingový výzkum v praxi zahrnuje několik různých pracovních technik, z nichž mezi základní patří:

³¹ KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 227. ISBN 80-247-0513-3

- **pozorování**, které je založeno na základě smyslového vnímání. Při pozorování zaznamenáváme skutečné jednání zkoumaného vzorku;
- **dotazování** je jednou z nejrozšířenějších výzkumných metod. Podstatou je kladení otázek, na které dotazovaní odpovídají a jejich odpovědi jsou sumarizovány. Existuje několik základních druhů dotazování, a to ústní, písemné, telefonické elektronické;
- **experiment** je výzkumnou metodou, kdy nabízený produkt má jiné vlastnosti než produkt stávající. Z hlediska SVČ se může jednat o nový volnočasový program, kdy ho SVČ pokusně nabízí svým zákazníkům

Pouhým zjištěním potřebných údajů ale marketingový průzkum nekončí. Dalšími kroky jsou analýza zjištěného a prezentace zjištěného spolu s aplikací do praxe. Informace je potřeba podle určitých kritérií rozřadit a vyhodnotit. Na samý závěr by mělo SVČ nové poznatky využít v praxi zejména v oblasti strategického plánování a jednotlivých částech marketingového mixu.

4.4 Marketingový audit

Marketingový audit, je kontrola všeho, co ovlivnilo a může ovlivňovat marketingové prostředí organizace, vnitřní marketingový systém a specifické marketingové činnosti. Je to analýza aktuální pozice organizace na trhu – nejde však o jednorázovou akci, ale průběžný proces. R. Bavučík cituje P. Kotlera: „*marketingový audit je souhrnné, systematické, nezávislé a periodické prozkoumávání prostředí, cílů, strategií a činností organizace na zjištění jejích problémů a příležitostí, stejně jako plánu akcí na zlepšení marketingového výkonu organizace*“³².

Marketingový audit se zabývá:

- marketingovým prostředím – mikro a makro prostředí,
- marketingovou strategií – poslání, vize, strategické cíle,

³² BAVUČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*, Zlín: VeRBuM 2010, s. 84. ISBN 978-80-87500-01-9

- organizací marketinku – marketingový výzkum, komunikace, mix.

Výsledky marketingového auditu se sumarizují prostřednictvím SWOT analýzy, která by měla objasňovat rozdílné vnitřní silné a slabé stránky z hlediska zákazníků ve vztahu k vnějším příležitostem a hrozbám. Vychází z předpokladu, že organizace dosáhne úspěchu, pokud maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje nedostatky a hrozby.

5 Marketingový mix v SVČ

Marketingový mix je praktickým prostředkem marketingové strategie. Podle P. Kotlera je „marketingový mix souborem marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosahovala svých marketingových cílů na zvoleném trhu“³³ Konkrétním sestavením marketingového mixu komunikuje SVČ se svými zákazníky a zprostředkovává prodej svých produktů, tedy volnočasových služeb.

Základnímu marketingovému mixu se říká „4P“ a vychází z anglických názvů jednotlivých marketingových nástrojů:

- produkt – výrobek nebo služba,
- price – cena,
- place – prodejní místo, distribuce,
- promotion – propagace, marketingová komunikace.

K těmto základním prvkům různí autoři ještě přidávají:

- people – lidé, lidský faktor,
- process – způsob interakce mezi poskytovatelem a uživatelem,
- public – cílová skupina,
- politics – politika, lobování, spolupráce,
- purse strings – finanční a hmotné prostředky.

V marketingu služeb, kam činnost SVČ bezesporu patří, je podle R. Bavučíka v poslední době populární koncepce „8P“, která kromě Lidí přidává k marketingovému mixu ještě Partnerství (Partnershuip), Balíčky služeb (Packagigng) a Programování (Programming)³⁴. Partnerstvím je míněno vytváření různých vztahů a sítí mezi SVČ a dalšími organizacemi, které se SVČ spolupracují. Balíčky služeb jsou kombinace

³³ KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 381. ISBN 80-247-0513-3

³⁴ BAVUČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*, Zlín: VeRBuM 2010, s. 89. ISBN 978-80-87500-01-9

jednotlivých služeb přizpůsobené potřebám zákazníka a programování je rozvedení "balíčkování", tedy plánování v časoprostoru.

Základní "4P" marketingový mix je tedy součtem čtyř proměnných komplexního produktu, který musí SVČ zkombinovat tak, aby pro zákazníka co nejzajímavější. Podle mého názoru zahrnují tato „4P“ i další, v literatuře uváděné „P“. Kupříkladu People (Lidé) jsou již zahrnuti v Produktu, kdy kvalitní služby budou vytvářet pouze motivovaní, vzdělaní, ... atd. lidé s určitými charakterovými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi. V oblasti služeb jsou lidé realizátory produktu a ve své podstatě také jeho součástí. Jsou také rozhodným prvkem ceny i distribuce, jsou nositeli komunikace.

Zatímco koncepce „4P“ bere v úvahu pohled prodávajícího. P. Kotler však ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, je třeba se na něj dívat nejen z hlediska prodávajícího, ale také kupujícího. Pak se hovoří o koncepci „4C“ :

- *z produktu se stane zákaznická hodnota (Customer value);*
- *z ceny jsou zákaznickova vydání, a náklady (Cost to the Customer);*
- *místo se přemění na zákaznické pohodlí (Convenience);*
- *z propagace se stane komunikace se zákazníkem (Communication).*³⁵

Pokud tedy SVČ plánuje svůj marketingový mix, nemělo by zapomínat se na mix podívat z tohoto hlediska – zákazník požaduje určitou hodnotu, zajímá se nejen o cenu, ale o celkové náklady s tím spojené, vyžaduje nákupní či servisní pohodlí a intenzivní komunikaci:

- Customer solution – posláním SVČ je smysluplné využití volného času. Hodnotou pro zákazníka je tedy naplnění jeho volného času z jeho hlediska kvalitním a zajímavým programem;
- Customer cost – jsou nejen akceptovatelná cena za vzdělávací služby, ale veškeré náklady s ní spojené (např. doprava);

³⁵ URBÁNEK, T. *Marketing*, Praha: Alfa nakladatelství, 2010, s. 41. ISBN 978-80-87197-3

- Convenience – dostupnost vzdělávacích programů jak z časového hlediska, jeho pohodlí, výhodné pozice z hlediska místa;
- Communication – nejen reklama a propagace, ale komunikace jako taková ve smyslu poskytnutí všech důležitých informací.

5.1 Produkt

Produktem SVČ jsou volnočasové a vzdělávací služby a s tím související činnosti. Služba, stejně jako výrobek uspokojuje potřeby a přání zákazníka a má podle P. Kotlera má čtyři charakteristické vlastnosti:

- *nehmotná povaha – služby si není možné před nákupem prohlédnout, ochutnat, slyšet ani cítit;*
- *rozmanitost kvality – kvalita služeb závisí na tom, kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu poskytuje;*
- *nedělitelnost – služby jsou přímo spojeny s jejich poskytovateli;*
- *pomíjivost – služby nelze skladovat pro následný prodej či užití.³⁶*

Služby SVČ obsahují tři základní prvky:

- materiální – hmotné složky, které službu umožňují, doplňují (učebny, hračky, pomůcky, zahrada)
- smyslové počitky – zvuky, ticho, vůně (hudba, barvy prostoru, obrázky)
- psychologické výhody nabídky (např. počet dětí ve skupině, věk vedoucího zájmového útvaru)

Produktem SVČ je jeho vzdělávací nabídka – zájmové kroužky, příležitostné akce, tábory, programy pro školy, organizace soutěží a spontánní aktivity. A nejen to. Mezi produkty SVČ také patří:

³⁶ KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 421. ISBN 80-247-0513-

- výsledky jeho činnosti – např. výstavy, vystoupení, úspěchy v soutěžích;
- doplňkové služby – poradenství, občerstvení, prodej příruček o výchově;
- poradenské služby a poskytování informací – informační střediska pro mládež, informační brožury, pohovory s rodiči;
- péče o bezpečnost;
- speciální služby (pronájmy prostor, zajištění programu pro firmy).

Šíře a kvalita programové nabídky SVČ je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující postavení SVČ na poli volnočasových aktivit z hlediska konkurence i zájmu zákazníka. Programy procházejí určitým životním cyklem od fáze uvedení na trh, přes fázi růstu, zralosti až k fázi úpadku. Vliv má také módnost programu či cyklický vzrůst a pokles poptávky po programu. Pokud se program dostal již do fáze úpadku, je možné opět zvýšit zájem o něj – inovacemi programu, nalezením nových zákazníků, nových trhů. Pokud chce SVČ vytvořit nový produkt, analyzuje nejprve své příležitosti z hlediska potřeb zákazníků, možností SVČ a konkurence, pak vybírá vhodné náměty na program, tvoří samotný vzdělávací program a následně ho uvádí na trh prostřednictvím marketingového mixu. Proces tvorby nového programu uzavírá hodnocení, ať už se strany SVČ nebo ze strany zákazníků a jejich spokojenosti.

5.2 Cena

Dalším nástrojem marketingového mixu je cena, která určuje hodnotu výrobku či služby z hlediska zákazníka. T. Urbánek definuje cenu jako „*sumu peněz, množství výrobků nebo objem služeb, jež kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo za poskytnutí určité služby*“.³⁷ Z hlediska ceny za vzdělávací služby SVČ je to složitější – cena je sice částkou, kterou zákazník za službu zaplatí, ale tato částka

³⁷ URBÁNEK, T. *Marketing*, Praha: Alfa nakladatelství, 2010, s. 71. ISBM 978-80-87197-3

nepokrývá celé náklady. Náklady za službu jsou hrazeny nejen ze strany zákazníka, ale také ze strany státu, zřizovatele a případných sponzorů.³⁸

Cena je tedy výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za poskytování vzdělávací programy, kdy určuje jejich zákaznickou hodnotu. Chování zákazníka však neovlivňují pouze ekonomické faktory – i služba s vysokou cenou si může najít své zákazníky, pokud jsou přesvědčeni o její vysoké hodnotě. A naopak – o řadu programů, které jsou poskytovány za minimální úhradu nebo zdarma, není zájem. Důležitým faktorem je tedy i kvalita programu, a to kvalita především z hlediska zákazníka. Zákazníci jsou ochotni za kvalitu a výjimečnost programů zaplatit podstatně vyšší cenu.

Cenu, tedy úplatu za zájmové vzdělávání, stanovuje ředitel SVČ a vychází z cílů, jenž si SVČ stanoví (např. zvyšování počtu účastníků, obnova materiálního vybavení, zvyšování kvality), poptávky po programu a fázi, ve které se program nachází (viz Bostonská matice). Metody stanovení výše ceny:

- **nákladová metoda**, kdy výše úplaty vychází z celkových nákladů na jednotlivý program, zahrnuje také provozní náklady SVČ a plánovaný zisk. Výhodou této metody jsou jasná pravidla tvorby ceny, nevýhodou ten fakt, že nebere v úvahu, kolik jsou zákazníci za danou službu ochotni zaplatit;
- **metoda vnímání hodnoty zákazníkem**, ve které se odráží hodnota vzdělávacího programu pro zákazníka. Aby bylo možné stanovit cenu touto metodou, je nutné vžít se do zákazníka, porozumět jeho vnímání hodnoty programu. Výhodou této metody je reálnost stanovení akceptovatelné ceny;
- **metoda orientovaná na konkurenci**, kdy výše úplaty vyplývá z cen konkurence, která nabízí podobné programy. Je sice metodou nejjednodušší, ale nepřihlíží ke skutečným nákladům SVČ.

V rámci stanovení výše úplaty dochází také k diferenciaci úplaty, a to:

- mezi jednotlivými účastníky zájmového vzdělávání podle věku (jiná cena pro děti, jiná pro dospělé);

³⁸ Viz kapitola 2 Školská zařízení pro zájmové vzdělávání

- mezi jednotlivými programy (zvýhodnění novinek);
- mezi zákazníky (jiná cena pro školy, jiná pro firmy).

Diferenciace úplaty vychází z nabídky konkurence a především segmentace trhu, kdy každý segment má jiné potřeby a jinou akceptaci ceny.

5.3 Distribuce

Tato část marketingového mixu je způsobem, jak se se vzdělávací služba SVČ dostane k zákazníkovi. Protože vzdělávací program je službou a ta je spojena s osobou realizátora, nejde vždy o stálé místo, na kterém je služba k dispozici, ale spíše o určitý prostor. Vzdělávací programy SVČ poskytuje na různých typech míst:

- sídlo SVČ, popř. odloučená pracoviště;
- terén (příležitostní akce, tábory);
- bez vazby na místo (služby přes internet).

Rozhodnutí o distribuci programu vychází s cílů SVČ, ze specifík programu a požadavků zákazníků. Cílem efektivního distribučního systému je vytvoření co nejlepších podmínek pro zákazníky přijatelných i pro SVČ.

Distribuce vzdělávacích programů je především:

- umístění SVČ, jeho dostupnost a vybavení - dopravní obslužnost, image a atmosféra SVČ, důstojné prostory, časová náročnost programu;
- rozvrh pravidelné činnosti (zájmové útvary), vhodné termíny – rozvrhy přizpůsobené možnostem zákazníků (děti odpoledne, dospělí večer), konkurenci (jindy než konkurence), stanovení vhodných termínů dle cílové skupiny (rodiny – víkend);
- způsob distribuce vzdělávacího programu, kdy SVČ nedistribuuje svůj program pouze v místě svého sídla, ale, jak už bylo řečeno výše, v prostoru. Mnohé SVČ distribují svoje programy v celém okolí či v regionu – zakládají pobočky v jiných

obcích či s programem „dojíždí“ přímo k zákazníkovi (např. výukové programy pro školy, kroužky mimo obec).

5.4 Propagace

Posledním nástrojem marketingového mixu z hlediska „4P“ je propagace. Jelikož se organizace snaží všemi dostupnými prostředky propagace komunikovat se svými zákazníky, je vhodnějším termínem marketingová komunikace. Komunikace je nezbytnou aktivitou každého SVČ – prostřednictvím komunikace zvyšuje svou známost vůči veřejnosti, podporuje důvěru, informuje o svých aktivitách a úspěších, získává nové zákazníky.

Marketingová komunikace ovšem neslouží jen jako prostředek k nákupu služeb SVČ. Měla by fungovat oboustranně za účelem navazování, prohlubování a upevňování vztahů mezi SVČ a jeho zákazníky. Je to nástroj nejen k informování veřejnosti o produktech a činnosti SVČ, ale slouží jako zpětná vazba, jejímž prostřednictvím získává SVČ cenné informace od zákazníků.

V rámci propagačního (komunikačního) mixu probíhá v SVČ pět základních komunikačních nástrojů:

- reklama,
- public relation,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- přímý marketing.

Který nástroj komunikačního mixu SVČ použije, záleží na něm, přičemž důležitá je návaznost na ostatní složky marketingového mixu. Komunikační strategii je nutné dát do určité posloupnosti, kdy jednotlivé kroky na sebe navazují. T. Urbánek parafrázuje P. Kotlera: *správně a účelně sestavený komunikační proces, který má za úkol oslovit spotřebitele, má obvykle pět základních kroků:*

1. *zvolení cílové skupiny, která má být oslovena;*

2. *určení očekávaného ohlasu ze strany oslovené cílové skupiny;*
3. *zvolení formy, kterou bude cílová skupina oslovena;*
4. *volba komunikačních prostředků, kterými budou zákazníci osloveni;*
5. *vyhodnocení účinnosti a přínosu celé akce.*³⁹

5.4.1 Reklama

Reklama je nejviditelnějším a nejpoužívanějším nástrojem komunikačního mixu. Je schopna ovlivnit vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků s nízkými náklady na kontakt a umožňuje prodávajícímu podle potřeby opakovat jeho sdělení.⁴⁰ Cílem reklamy SVČ je především informování zákazníků, prodej vzdělávacích programů, zvýšení poptávky a tvorba pozitivní image. Mezi její nevýhody patří nákladnost a fakt, že je neosobní a jednosměrná.

Aby byla reklama efektivní, musí být pravdivá, zapamatovatelná, srozumitelná a důvěryhodná. Měla by být kreativní a řemeslně dobře zpracovaná. A měla by také, jako každý nástroj komunikačního mixu, respektovat cílovou skupinu.

Z časového a funkčního hlediska se reklama dělí na reklamu zaváděcí (SVČ - novinky vzdělávacích programů), přesvědčovací (SVČ - nábor do kroužků či na tábory), připomínací (úspěchy členů SVČ).

Také volba média je rozhodující – záleží na ceně a cílové skupině. Z hlediska SVČ se zejména jedná o inzertní místa, místní zpravodaje, noviny, časopisy, regionální televize a rozhlas, prezentace na veřejnosti, internet a v poslední době sociální sítě.

5.4.2 Public relation

Public relation (dále jen PR) se do češtiny překládá jako vztahy s veřejností a jeho podstatou soustavné dlouhodobé budování dobrého jména organizace. Veřejností jsou míněni nejen zákazníci SVČ, ale také jeho pracovníci. PR má tedy dva základní směry –

³⁹ URBÁNEK, T. *Marketing*, Praha: Alfa nakladatelství, 2010, s. 107. ISBN 978-80-87197-3

⁴⁰ KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 637. ISBN 80-247-0513-

vnitřní a vnější. Vnitřní směr je nezbytný pro informovanost a výměnu názorů členů SVČ a vnější je zaměřen na podávání informací o stavu a činnosti organizace.

Jedním z hlavních úkolů PR je vzbudit zájem – o organizaci jako takovou, o její produkty, názory, změny, který uvnitř probíhají. Cílem PR je tedy pomoc SVČ v jeho chování tak, aby byl příznivě akceptován veřejností, a to přímým ovlivňováním postojů veřejnosti. PR je dialogem – vysvětluje, čím se SVČ zabývá a proč, ale zároveň reaguje na zpětnou vazbu. A v neposlední řadě je PR umění a vědou – vycházejí z plánu, vytvořeného na základě analýz a definování cílových skupin.

PR je podle P. Kotlera pro mnoho zákazníků věrohodnější než reklama a SVČ jeho prostřednictvím dokáže oslovit ty zákazníky, na které reklama nepůsobí. Zákazníci raději přijmou pozitivní zprávu než nabídku ke koupi.

Nástroje PR, které SVČ využívá podle metody PENCILS⁴¹:

- publication (publikace) – výroční zprávy, informační brožury, nabídkové letáky;
- events (události) – veřejná vystoupení, účast na soutěžích, výstavy, dny otevřených dveří;
- news (zprávy) – komunikace s médii – nabídky akcí, tiskové zprávy, spolupráce s novináři;
- community affairs (zapojení do místní komunity) – spolupráce se školami, obecním úřadem, neziskovými organizacemi v místě činnosti SVČ;
- identity media (identifikační média) – vyjadřují kulturu a image školy – jednotný desing, rastr, vizuály, logo a slogan SVČ;
- lobbying (lobování) – zviditelnění SVČ, snaha o prosazení záměrů, představení vizí u zřizovatele, sponzorů a dalších vlivných osob;
- social investmens (služby veřejnosti) – poskytování slev pro sociálně znevýhodněné, akce pro dětské domovy nebo seniory, zapojení do činnosti neziskových organizací.

⁴¹ V překladu „tužky“

5.4.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je propagační nástroj, který zahrnuje celou řadu prostředků. Tyto prostředky jsou časově omezené – jedná se o motivování zákazníka k okamžitému nákupu. Podle T. Urbánka je to velmi efektivní nástroj, který v praxi skutečně zvyšuje prodej produktů. Naopak podle P. Kotlera *mají obecně krátký život a nejsou tak účinné v budování dlouhodobé preference značky jako reklama nebo osobní prodej*.⁴²

V podmínkách SVC se jedná zejména o slevy (slevy pro sourozence), vzorky produktů (1. schůzka kroužku zdarma) a bonusy (obdarování reklamními předměty).

5.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej je podle většiny autorů nejúčinnější, ale také nejdražší (časově nejnáročnější) variantou v rámci komunikačního mixu. Jedná se o přímou interakci a prodej produktu či služby mezi prodávajícím a kupujícím. U této formy nejvíce záleží na vlastnostech, schopnostech a dovednostech prodávajícího, jeho důvěryhodnosti a vzhledu, pochopení potřeb zákazníka a jeho empatii. Cílem osobního prodeje je podle J. Světlíka *„vzbudit pozornost k obsahu sdělení, přesvědčit a získat“*.⁴³

Pracovníci SVC jsou v denním kontaktu se svými zákazníky, a tedy přirozeně osobně zprostředkovávají nabídku svých vzdělávacích programů. A nejen to – poskytují konkrétní a podrobné informace, získávají zpětnou vazbu, pečují o zákazníky, připravují je na prodej svých plánovaných služeb.

5.4.5 Přímý marketing

Přímý marketing bývá v literatuře označený jako „direkt“ marketing, tedy cílený marketing. Cílený proto, že marketingové aktivity jsou přímo určeny pro vybraný segment či jednotlivce. Přímý marketing je, jak píše P. Kotler, *„neveřejný, bezprostřední a přizpůsobený, sdělení je adresováno konkrétní osobě. Lze jej rychle připravit a upravit pro*

⁴² KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 638. ISBN 80-247-0513-3

⁴³ SVĚTLÍK J. *Marketingové řízení školy*, Praha: ASPI 2006, s. 216. ISBN 80-7357-176-5

*konkrétní zákazníci. Je také interaktivní – umožňuje dialog mezi marketingovým týmem a zákazníkem“.*⁴⁴

V SVČ je cílený marketing realizován zejména prostřednictvím e-mailových nabídek současným i minulým zákazníkům, které má SVČ ve své databázi a v poslední době i přímým prodejem svých služeb (kroužky, tábory) prostřednictvím internetu.

⁴⁴ KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 638. ISBN 80-247-0513-

6 Výzkumná část

Empirická část práce navazuje na část teoretickou a vychází z faktů v ní uvedených. Výzkumné šetření se zejména zaměřilo na získávání názorů a zkušeností z oblasti marketingového mixu a znaků marketingového řízení.

6.1 Cíl výzkumu, formulace výzkumného problému a přínos pro školský management

Cíl empirické části se slučuje s cílem závěrečné diplomové práce – zjistit aktuální stav marketingového řízení v podmínkách SVC, a to se zaměřením používané marketingové nástroje těchto organizací.

Z cíle výzkumu lze formulovat výzkumný problém:

Jsou aktuálně školská zařízení pro zájmové vzdělávání (v této práci konkrétně střediska volného času) České republiky marketingově řízena? A jaké využívají nástroje marketingového mixu?

Z výše uvedeného vyplývá, že výzkum by měl odpovědět na otázky:

- Vykazují SVC znaky marketingově řízené organizace, jako jsou strategický přístup k řízení organizace, definování zákazníků, schopnost přizpůsobit se situaci na trhu a komunikace se zákazníky prostřednictvím komunikačního mixu?
- Jak pracují se složkami marketingového mixu, jakou je cena, místo a propagace? Jaké praktické nástroje používají?
- Je pro střediska volného času oblast marketingového řízení tak důležitá, že se jí věnují ve svém základním dokumentu, tj. ve školním vzdělávacím programu?

Přínosem této práce pro oblast školského managementu je zmapování oblasti marketingového řízení středisek volného času a zejména výčet nejpoužívanějších nástrojů marketingového mixu, se kterými mají respondenti pozitivní zkušenost. Výsledky práce mohou sloužit jako podklad pro zlepšení této specifické části řízení volnočasových organizací a sloužit k jejímu rozvoji.

6.2 Metodika výzkumu

Již z cíle práce vyplývá, že pro potřeby práce bylo třeba provést výzkumné šetření v co největším počtu středisek volného času, nejlépe z celé České republiky. Z tohoto důvodu byl jako prvotním empirickým výzkumným nástrojem zvolen dotazník. Toto kvantitativní šetření bylo doplněno o interview a následně o analýzu textu.

6.2.1 Dotazník

Jak již bylo výše uvedeno, metoda dotazníkového šetření byla zvolena z hlediska své širší záběru, tzn. množství získaných dat. Dotazník byl zpracován na základě teoretických poznatků v oblasti marketingu. Je sestaven tak, aby popsal, vzhledem k širší tématu alespoň některé, oblasti marketingového řízení organizací.

Konkrétně se jedná o oblast strategického a marketingového plánování a s tím spojenou analytickou část, oblast znalosti cílových skupin čili definování zákazníků a oblast marketingového mixu zahrnující tvorbu ceny, volbu místa, reklamu produktů, propagaci organizace a podporu prodeje.

Jako proměnné jsou v tomto výzkumném šetření zvoleny velikost obce, ve které organizace působí a manažerské vzdělání ředitele školského zařízení. Tyto identifikátory byly zvoleny z důvodu, že se autorka domnívá, že existují rozdíly mezi volnočasovými organizacemi z hlediska velikosti obce zejména v oblasti marketingového mixu a manažerské vzdělání ředitele v oblasti marketingového plánování a výzkumu trhu.

6.2.1.1 Tvorba dotazníku

Dotazník byl sestaven tak, aby poskytl relevantní informace k naplnění cíle diplomové práce, tzn. data o požadovaných tématech – znacích marketingově řízené organizace a o marketingovém mixu. Skládal se z dvaceti jedna otázek víceroztupového typu – uzavřených, polootevřených, otevřených i škálovaných.

První část zjišťovala informace o respondentovi – kraj, ve kterém se organizace nachází, délku praxe a vzdělání respondenta a velikost obce, kde se nachází respondentova organizace. Kraj byl v dotazníku dotazován s ohledem na zjištění geografického pokrytí, vzdělání ředitele a velikost obce jsou v tomto případě proměnné.

Ve druhé části byly kladeny otázky z oblasti marketingového řízení. Tj. otázky týkající se stanovení vize, poslání, strategických a marketingových cílů, definování současných a možných budoucích zákazníků a jejich upřesňující charakteristika, výčet analytických prostředků a nakládání s jejich výsledky.

Třetí část dotazníku byla zaměřena na marketingový mix, a to zejména na tvorbu ceny produktu, na distribuční místo, na nejčastější a nejúčinnější způsoby reklamy a propagace a na způsob podpory prodeje vzdělávacích programů.

Vytvořený vzor dotazníku byl po dokončení převeden do formy dotazníku společnosti Survio⁴⁵, kde je možné vyplnit dotazník přímo v internetovém rozhraní prostřednictvím odkazu. Odkaz byl zaslán respondentům zprostředkovaně v rámci e-mailové zprávy. Tento způsob byl zvolen z hlediska anonymity dotazníků, možnosti oslovení velkého počtu respondentů, jednoduchosti odeslání dotazníku pro respondenty a možnosti zpracování získaných informací společností Survio, která za poplatek data převede do formátu Microsoft Excel.

6.2.1.2 Struktura respondentů

Jako výzkumný vzorek byla stanovena všechna střediska volného času České republiky (dále ČR), která pracují pod hlavičkou Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže ČR. V rámci sdružení tak vykonává svou činnost 274 organizací. Tento vzorek byl stanoven z důvodu, že se jedná o příspěvkové organizace obcí či krajů s právní subjektivitou. Tudiž organizace, které nejsou zřizovány jako součást škol, nebo jejich zřizovatel je církev a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchova. Podle názoru autorky tedy organizace s vyšší mírou subsidiarity. Toto hledisko bylo zvoleno z důvodu většího rozsahu samorozhodování o manažerských procesech v organizaci, kterým marketingové řízení bezesporu je. Celkový počet oslovených respondentů byl tedy 274, tj. téměř 90 % všech středisek volného času zapsaných ve školském rejstříku. Osloveni byli ředitelé těchto organizací.

⁴⁵ www.survio.com/cs

6.2.2 Interview

Druhým výzkumným nástrojem bylo zvoleno interview. Tato výzkumná metoda byla zvolená z důvodu zjistit, či pokusit se odhalit motivy a postoje respondentů dotazníkového šetření a upřesnit či doplnit některé z odpovědí.

Interview proběhlo na základě zpracovaných výsledků dotazníkového šetření. Jednalo se o polostrukturované interview, kdy byly stanoveny základní otázky shodné s dotazníkem a další otázky vznikly v jeho průběhu k dopřesnění informací.

Dotazovanou byla ředitelka střediska volného času, která je členkou Republikové koordinační rady Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže ČR. Organizace, kterou vede, dosahuje dlouhodobě výborných výsledků jak z hlediska finanční stránky, tak z hlediska normativního, tzn. trvale vzrůstajícího počtu klientů střediska. Z důvodu anonymity pak není v přepisu rozhovoru zmíněno jméno dotazované ani jméno jí vedené organizace.

6.2.3 Rozbor dokumentů

Posledním výzkumným nástrojem této práce je obsahová analýza textů. Základním souborem dokumentů byly zvoleny školní vzdělávací programy (dále ŠVP) středisek volného času. Tyto dokumenty jsou svědectvím o fungování organizace a autorku práce zajímalo, jestli je pro tyto organizace oblast marketingového řízení tak podstatná, že se o ni zmiňují ve svém ŠVP. Tyto informace totiž nepatří mezi povinné údaje, které musí ŠVP dle zákona č. 561/2004 sb.⁴⁶ obsahovat.

Další důvod analýzy ŠVP souvisí s praktickým cílem této práce – vygenerování zásobníku možných marketingových nástrojů. Autorka totiž předpokládá, že ze ŠVP bude možné tyto informace zjistit.

Významovou jednotkou v tomto výzkumu byly slova, věty či odstavce týkajících se marketingového řízení organizace a s tím souvisejícím strategických plánováním. Významovými jednotkami v této práci byly zejména zmínky marketingu, propagaci, reklamě a trendech v zájmovém vzdělávání, public relation, popř. o poslání, vizi.

⁴⁶ Zákon č. 561/2004 Sb., ze dne 24. 9. 2004, O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Jako zdroj pro vyhledávání ŠVP jednotlivých informací bylo určeno internetové rozhraní, tedy webové stránky jednotlivých organizací, tj. 274 středisek volného času, které pracují v rámci Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže ČR. Autorka totiž předpokládala, že z hlediska povinnosti ŠVP zveřejnit, bude moci ŠVP najít na většině webových stránek těchto organizací.

6.2.4 Etika výzkumu

Dodržování etických principů je důležitým prvkem empirického výzkumu. Zejména se jedná o anonymitu poskytnutých dat a souhlas dotazovaných s poskytnutím informací. Tyto etické zásady splňuje elektronický dotazník ve formě webového rozhraní, který je skutečně anonymní a prostřednictvím vlastního vyplnění dotazníku dává respondent v podstatě svůj souhlas ke zveřejnění jeho údajů. V případě rozhovoru nejsou v jeho přepisu udána jména a místa, která by mohla vést k identifikaci osoby dotazovaného. Stejně tak je to u analýzy textů – údaje, prostřednictvím kterých by bylo možné organizaci rozpoznat, nejsou uváděna.

6.3 Průběh šetření

6.3.1 Pilotní šetření

Před odesláním dotazníku byl proveden předvýzkum za účelem zjištění srozumitelnosti otázek, přiměřené délky dotazníku, tj. rozsahu dotazníku, a jeho formy. Dotazník, již ve webové podobě, byl zaslán třem ředitelkám SVČ. Předvýzkumem se podařilo zjistit, že je potřeba drobných změn týkajících se obsahové stránky položených otázek. Dotazník byl tedy na základě jejich upozornění a doporučení upraven.

6.3.2 Realizace výzkumného šetření

Ověřený a opravený dotazník byl ředitelům vybraných SVČ rozeslán prostřednictvím e-mailu obsahující odkaz na dotazník. Jak už bylo uvedeno výše, jednalo se 274 SVČ, která zřizují kraje a obce jako své příspěvkové organizace s právní subjektivitou. Šetření proběhlo v květnu 2015, kdy první oslovení respondentů proběhlo na začátku května a

druhé, z důvodu menší počáteční návštěvnosti dotazníku, ještě jednou po 10 dnech od prvotního oslovení.

6.3.3 Návratnost dotazníků

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 274 středisek volného času. Z nich na dotazník odpovědělo 136 respondentů, což je téměř polovina. Procentuálně vyjádřeno – 49,6 % ředitelů SVČ poskytlo empirická data na téma marketingové řízení SVČ.

6.3.4 Zpracování výsledku dotazníkové šetření

Data z dotazníku byla prostřednictvím placené aplikace společnosti Survio převedena do tabulky MS Excel. Tato tabulka, obsahující veškeré odpovědi z dotazníku byla následovně rozdělena do jednotlivých tabulek dle otázek. Pokud se odpovědi daly zaznamenat graficky, bylo tak pro názornost učiněno prostřednictvím sloupcových či koláčových grafů – viz kapitola Výsledky výzkumu.

6.3.5 Následné šetření – interview a rozbor dokumentů

Po zpracování výsledků proběhlo interview, kterému výsledky dotazníku sloužily jako podklad. Interview předcházela domluva s dotazovanou. Jelikož se autorka a dotazovaná osobně znají, proběhlo interview v přátelské a otevřené atmosféře. Se souhlasem dotazované bylo interview nahráváno prostřednictvím programu Záznam zvuku, který je součástí softwarového vybavení osobního notebooku autorky. Přepis interview včetně komentářů autorky – viz kapitola Výsledky výzkumu.

Jako, již avizovanou, poslední výzkumnou metodou bylo studium školských vzdělávacích programů. Autorka, vzhledem k povinnosti zveřejnění ŠVP, předpokládala, že většina SVČ, jakožto členů Sdružení pracovníků DDM ČR, bude mít svůj ŠVP vyvěšený na webových stránkách organizace. Toto se bohužel nepotvrdilo – pouze 108 SVČ z celkového počtu 274 má svůj ŠVP takto zveřejněný, což představuje 39 %. I přes vyšší předpokládané procentuální zveřejnění ŠVP považuje autorka toto zastoupení za dostatečné a výsledky (viz kapitola Výsledky výzkumu) za dostatečně relevantní.

6.4 Výsledky výzkumu – dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do tří částí. V první části byly zjišťovány identifikační údaje jako je kraj a velikost obce, ve kterém se organizace respondenta nachází a jeho délku praxe a manažerské vzdělání.

Druhá část šetření se zaměřila na znaky marketingového řízení, jako jsou stanovení poslání, vize, strategických a marketingových cílů, definování a znalost současných i budoucích zákazníků, analýza situace na trhu a zjišťování informací nutných k přizpůsobení se situace na trhu.

Třetí část pak zkoumala, jak střediska volného času (dále SVČ) nakládají s marketingovým mixem – jak stanovují cenu produktů, zda je cena marketingově podpořena, kde poskytují své programy, jaké mají zkušenosti s druhy reklamy a propagace, jak podporují prodej svých produktů.

6.4.1 Výsledky dotazníkového šetření – 1. část

Data z této části výzkumného šetření jsou zpracována graficky – co do četnosti odpovědí i co do procentuálního vyjádření. Výzkumné otázky byly v této části pouze uzavřené.

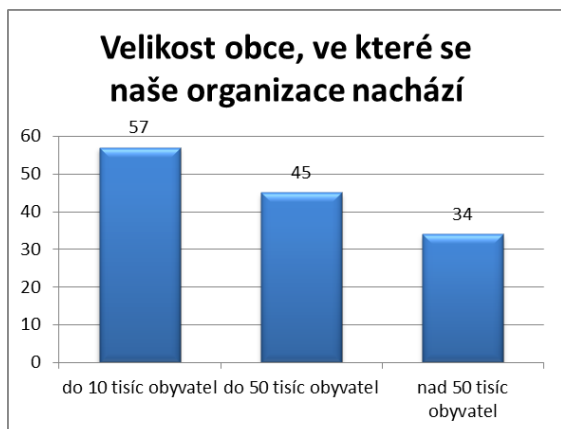
Otázka č. 1 – Naše organizace působí v tomto kraji



Interpretace výsledků:

Jak je z výsledku patrné, do výzkumu se v souladu s cílem výzkumu zapojila střediska volného času z celé ČR. Nejvíce pak s Jihomoravského kraje (22 respondentů), Moravskoslezského (14 respondentů), Pardubického (13 respondentů) a Hlavního města Prahy (12 respondentů). Pokud ovšem počet porovnáme počet SVČ v jednotlivých krajích a počet došlých odpovědí, největší návratnost dotazníků pak vykazuje Hlavní město Praha (12 respondentů je 80 % celkového počtu SVČ v kraji), následuje Pardubický kraj (13 respondentů je 76 % SVČ v kraji), Jihomoravský kraj (29 respondentů je 75 % SVČ v kraji) a překvapivě Jihočeský kraj, kdy jeho 6 responzí představuje 60 % SVČ v kraji. Moravskoslezský kraj se svými 14 odpověďmi dosahuje pouze 50 % celkového počtu SVČ v kraji. Výše počtu responzí podle názoru autorky souvisí s jejím pracovním působením v Pardubickém kraji a Hlavním městě Praze a dobrými vztahy s kolegy v Jihomoravském a Jihočeském kraji.

Otázka č. 2 – Velikost obce, ve které se naše organizace nachází



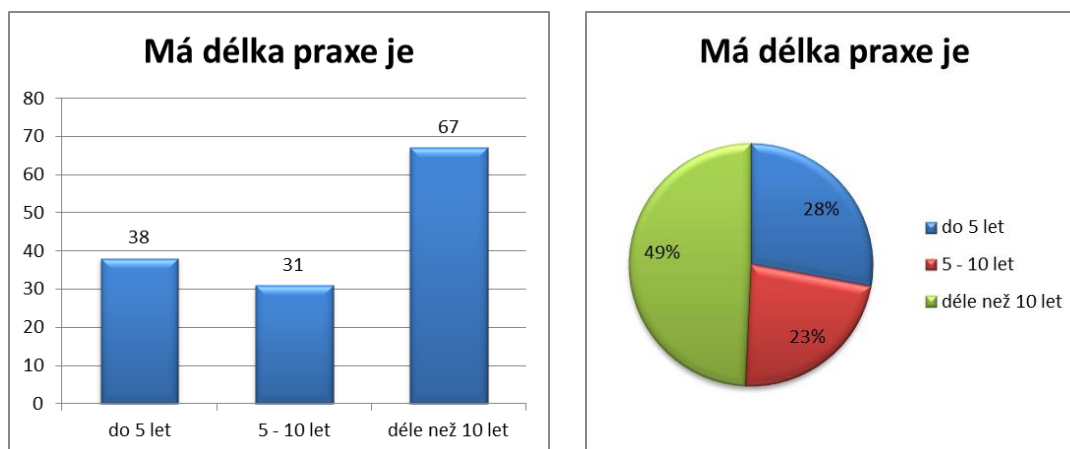
Interpretace výsledků:

Jak je vidět z výsledků šetření, do výzkumu se zapojila sídla v celé šíři spektra velikosti. 57 odpovědí, což činí 42 % z celkového počtu, je od respondentů z obcí do 10 tisíc obyvatel, 45 odpovědí (33 %) z obcí do 50 tisíc obyvatel a 34 odpovědí (25 %) z obcí nad 50 tisíc obyvatel.

Zastoupení jednotlivých sídel výzkumu sice neodpovídá počtu měst v ČR dle počtu obyvatel. V každém městě ovšem neexistuje SVČ, takže pokud je výsledek výzkumu srovnán se seznamem obcí, ve kterých je zřízeno SVČ vzhledem k počtu obyvatel, toto zastoupení respondentů zhruba odpovídá počtu obcí s příslušnou výší obyvatelstva v ČR.

Velikost obce slouží v další části výzkumu jako proměnná.

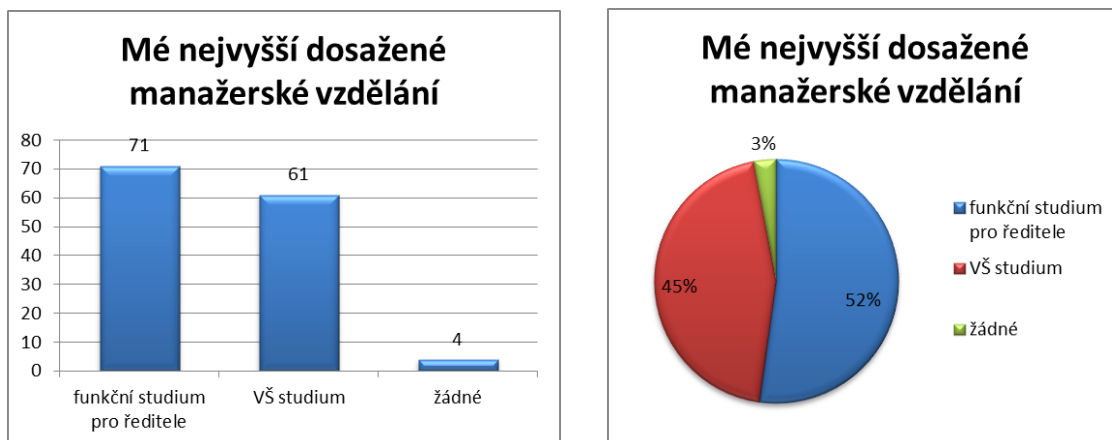
Otázka č. 3 – Má délka praxe je



Interpretace výsledků:

Z údajů o respondentovi bylo zjištěno, že 67 ředitelů, tj. že 49 % ředitelů je ve své funkci déle než 10 let. Co do počtu následovali ředitelé, kteří jsou ve funkci ne déle než 5 let – jednalo se 38 ředitelů, což činí 28 % z celkového počtu. Nejmenší zastoupenou skupinou jsou ředitelé s délkou praxe 5 – 10 let – jejich počet je 31, tj. 23 %. Je tedy zřejmé, že téměř 77 % respondentů jsou zkušení ředitelé SVČ.

Otázka č. 4 – Mé nejvyšší dosažené manažerské vzdělání



Interpretace výsledků:

Jak vyplývá z grafického znázornění, nejvíce ředitelů z výzkumného vzorku (71, tj. 52 %) absolvovalo funkční vzdělávání pro ředitele škola a školských zařízení. Vysokoškolské vzdělání absolvovalo 61 respondentů (45 %). Pouze 4 respondenti (3 %) odpověděli, že nemají žádné manažerské vzdělání.

Čtyři ředitelé, kteří nemají žádné manažerské vzdělání, patří do skupiny ředitelů s praxí do 5 let. Lze tedy předpokládat, že tito ředitelé jsou ve své funkci méně než 2 roky, protože nesplňují zákonnou podmínku manažerského vzdělání dle Zákona č. 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících, § 5.

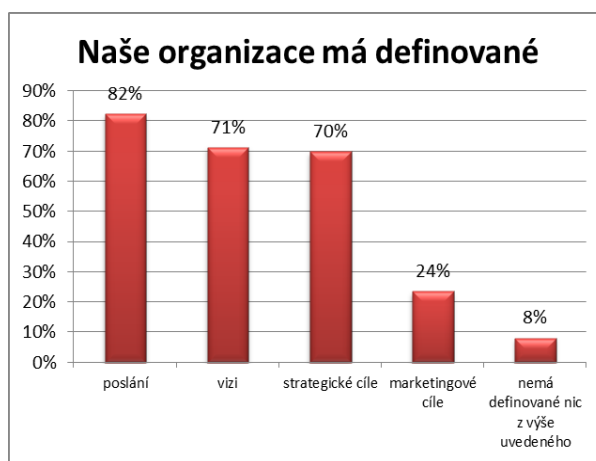
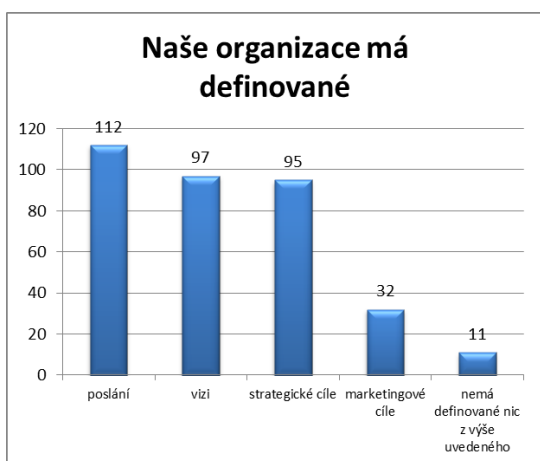
Vzdělání ředitele organizace je v další části výzkumu proměnná. Jelikož je v porovnání s počtem ředitelů s funkčním nebo vysokoškolským vzděláním minimum ředitelů s žádným vzděláním, není vzájemné porovnávání výsledků příliš směřodonné.

6.4.2 Výsledky dotazníkového průzkumu – 2. část

Tato část výzkumného šetření obsahovala uzavřené otázky, polouzavřené i otevřené. Proto jsou některá data graficky či tabulkově znázorněna, ale část z nich (u otevřených otázek) je vyjmenovaná slovně, tzn. výčtem odpovědí.

Otázka č. 5 – Naše organizace má definované

V této otázce mohli respondenti zvolit všechny vyhovující možnosti. Celkový počet odpovědí tedy neodpovídá celkovému počtu respondentů výzkumného šetření, tj. 136. Ovšem v procentuálním vyjádření je celkový počet respondentů, tj. 136, procentuálně vyjádřen 100%. V rámci proměnných je procento vypočítáno dle počtu příslušných respondentů z jednotlivých kategorií identifikátorů.



Interpretace výsledků:

Jak je z grafického znázornění patrné, většina organizací má stanovené poslání (82 %), téměř stejné pořadí má stanovená vize (71 %) a strategické cíle (70 %). 24 % organizací má stanovené cíle marketingové. 8 % SVČ nemají vymezené nic z výše uvedeného.

Výsledky svědčí o faktu, že SVČ vykazují první ze znaků marketingově řízené organizace. Přesto, že marketingové cíle má stanoveno necelá čtvrtina respondentů, má většina organizací stanovené alespoň základní kroky marketingového řízení, a to poslání, vizi a strategické cíle.

Pokud porovnáme výsledky této otázky podle proměnných, výsledky se příliš neliší ani od celkového výsledku, ani mezi jednotlivými proměnnými. Rozdíl mezi organizacemi řízenými řediteli s funkčním vzděláním (dále FV) a vysokoškolsky vzděláním (dále VŠV) je 1 – 10 %, kdy ve třech případech mají vyšší procento ředitelé s VŠV. Ve prospěch respondentů s VŠV také svědčí fakt, že pouze 3 % z nich nemá nic definovaného, na rozdíl od respondentů s FV, kdy se jedná o 10 %. V případě respondentů bez vzdělání je to jinak

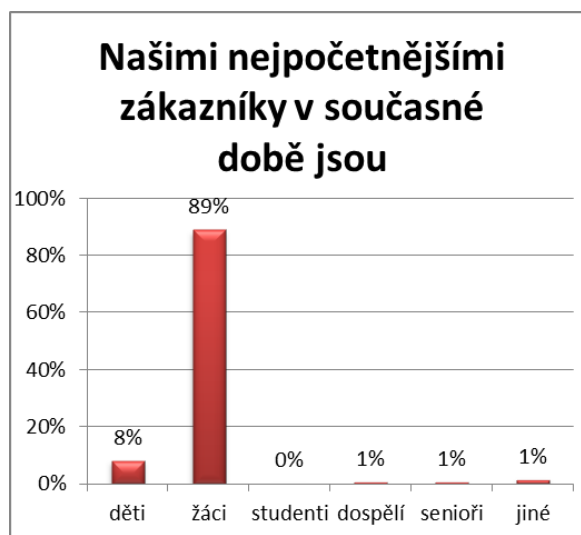
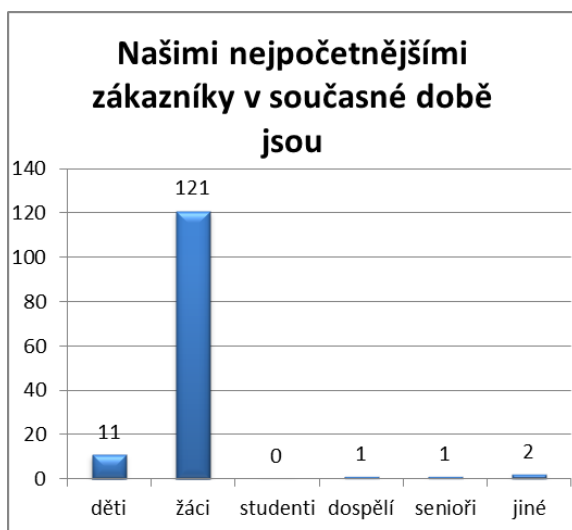
– polovina respondentů nemá nic definovaného, druhá polovina má definovanou vizi, poslání i strategické cíle, a shodně s celkovými výsledky čtvrtina má stanovené cíle marketingové.

Co se týče velikosti obce jako proměnné, jsou tu patrné určité rozdíly. Nejlépe jsou v této oblasti organizace z měst nad 50 tisíc obyvatel (dále pouze velké obce) – ve třech položkách (stanovené poslání, strategické cíle a marketingové cíle mají nejvyšší procentuální skóre a naopak nejmenší míru organizací, které nemají stanoveny nic. Velké obce nejvíce marketingově plánují – 29 % z nich má stanoven marketingový plán. Pokud porovnáme menší obce (do 10 tisíc obyvatel, dále pouze menší obce) s obcemi středními (obce s 10 – 50 tisíci, dále pouze střední obce), mají ve třech položkách větší procentuálně poměr obce malé a také mají množství těch SVČ, které nemají definováno nic. Viz tabulka níže.

FV	VŠV	žádné		Do 10 tisíc	10 – 50 tisíc	Nad 50 tisíc
79 %	89 %	50 %	poslání	84 %	73 %	91 %
75 %	69 %	50 %	vize	75 %	67 %	71 %
69 %	72 %	50 %	strategické cíle	67 %	69 %	76 %
23 %	25 %	25 %	marketingové cíle	25 %	18 %	29 %
10 %	3 %	50 %	nemá definované	7 %	11 %	6 %

Otázka č. 6 – Našimi nejpočetnějšími zákazníky v současné době jsou:

V této otázce nebyly stanoveny proměnné jako vzdělání ředitele a velikost obcí, a to z důvodu, že se autorka domnívá, že v případě této části výzkumu by nebylo funkční tyto proměnné porovnávat. Na tuto otázku byla možná pouze jedna odpověď.



Interpretace výzkumu:

Jak vyplývá z grafického znázornění, 121 respondentů odpovědělo, že jejich nejpočetnějšími zákazníky jsou žáci. Procentuálně vyjádřeno – 89 % SVČ v tomto výzkumu tvrdí, že žáci jsou jejich prioritními klienty. Pak následují děti s 8 %, rodiče se 1,5 % a dospělí a senioři shodně s necelým 1%. Jak je patrné z textu, na položku „jiné“ odpověděli dva respondenti – a to odpovědi „rodiče“.

To, že nejčastějšími zákazníky jsou žáci, je zcela logické v souvislosti s dvěma fakty. Jednak se jedná o tradiční věkovou skupinu, pro kterou je zpravidla v SVČ připraveno nejvíce programů a také z důvodu normativního financování SVČ, kdy tyto organizace získávají finanční prostředky právě na základě počtu žáků a studentů. Ovšem studenti se jako nejpočetnější klient neobjevili ani v jedné z odpovědí. Autorka se domnívá, že je to z toho důvodu, že studenti jsou příliš úzká skupina (dle normativů se jedná pouze o studenty vyšších odborných škol) a navíc skupina, dle zkušeností autorky, která nejméně stojí o jakoukoliv organizovanou činnost.

To, že jsou z 8 % z odpovědí zastoupeny i děti svědčí o tom, že existují SVČ, která se touto věkovou kategorií zabývají primárně bez ohledu na normativ. Může se jednat o

takové organizace, pod kterými pracuje mateřské či rodinné centrum, centrum pro předškolní děti⁴⁷, atd.

To, že se v odpovědích objevují ve dvou případech rodiče, svědčí právě o marketingovém pohledu SVC na zákazníka a ne pouze normativním. V podstatě jsou to rodiče, kteří děti směřují k zájmovým aktivitám a zároveň je financují. Navíc se oni sami mohou stát účastníkem či sponzorem. Ve výzkumu se také objevuje hledisko demografické křivky – dvě SVC se již dnes v rámci své činnosti věnují nejvíce věkové kategorii dospělých nebo seniorů.

Odpovědi na tuto otázku si měli respondenti uvědomit, kdo je v současné době jejich nejčastějším zákazníkem. Součástí marketingového procesu je definování klientů a jejich znalost. Fakt, že respondenti dokážou odpovědět na otázku kdo je jejich nejpočetnější zákazník, svědčí o tom, že jsou znalí věci a své zákazníky definované mají. Toto téma také souvisí s otázkou následující – s bližší charakteristikou zákazníků.

Otázka č. 7 – Bližší charakteristika našich nejpočetnějších zákazníků

Otázka číslo 7, byla otázkou otevřenou. Počet odpovědí odpovídá celkovému počtu respondentů, tj. 136, kdy každý dotázaný učinil pouze jednu odpověď.

Bližší charakteristika nejpočetnějších zákazníků	Počet odpovědí
DĚTI celkem	11
předškolní děti	8
žáci MŠ	3
ŽÁCI celkem	121
Žáci základních škol	65
žáci 1. stupně základní školy	13
žáci středních škol	10
žáci místních základních škol a nejbližšího okolí	9

⁴⁷ Centra pro předškolní děti se zřizují v obcích, kde je nedostatečná kapacita míst ve školkách. Například v Hlavním městě Praze financuje tyto centra Magistrát hlavního města Prahy prostředky určenými pouze pro tuto činnost.

žáci základních škol ze střední třídy	7
žáci se zájmem o sport a tanec	5
žáci základních škol se zájmem o sport a výtvarné činnosti	2
žáci 1. - 7. třídy místních ZŠ a spádových obcí, střední třída	1
žáci 10 - 12 let se zájmem o sport, tanec a jazyky	1
všichni žáci, kteří chtějí aktivně trávit svůj volný čas	1
žáci, kteří nenavštěvují sportovní organizace a ZUŠ, kteří chtějí smysluplně trávit svůj volný čas ve společnosti vrstevníků	1
všeobecně založení žáci, ale i talentovaní - tradičně karate, elektronika, plavání	1
sociálně různorodí žáci ZŠ (děti z okolí = pražská sídliště)	1
romské děti a mládež	1
žáci z okolních ZŠ	1
děti a mladí ze sociálně nižší vrstvy	1
děti ze speciální školy, kteří potřebují přizpůsobit náplň činností svým možnostem	1
DOSPĚLÍ celkem	1
dospělí obyvatelé města, střední sociální vrstva z naší obce	1
SENIORI celkem	1
aktivní senioři, kteří si chtějí udržet zdraví či technický rozhled	1
JINÉ celkem	2
rodiče - na nich záleží, jestli k nám bude jejich dítě chodit. Jsou to rodiče ve věku 30 - 45, kteří mají předškolní a školní děti. Spádově jsou nejvíce z našeho města. Jsou rádi, pokud je o jejich děti dobře postaráno. Ekonomicky patří ke střední vrstvě,	1
rodiče dětí, kteří platí naše služby	1

Interpretace výzkumu:

Tato otázka nesměřovala pouze k výčtu charakteristik nejčastějších zákazníků respondentů. Prostřednictvím tohoto dotazu mělo být zjištěno, nejen to, jací jsou nejpočetnější klienti respondentů, ale také zda si respondenti v rámci marketingového řízení dokáží identifikovat svou nejpočetnější cílovou skupinu, znají její charakteristické znaky a s nimi spojené potřeby.

Pokud tedy za znaky identifikace budou v této práci považována geografie (odkud zákazníci jsou), demografie (specifikovaný věk zákazníků, tzn. nejen např. „žáci základní školy“ a jejich národnost) a psychografie (příslušnost k sociální vrstvě, zájmy, názory), udalo alespoň jeden znak 37 respondentů, což je 27 % z celkového počtu. Z toho je 6

respondentů (4 %), kteří své zákazníky charakterizovali 2 znaky a 3 (2 %) respondenti s popsány 3 znaky.

Na základě této výzkumné otázky ovšem nelze jednoznačně odpovědět, kolik procent respondentů skutečně identifikuje zákazníky a provádí segmentaci trhu. Je totiž možné, že respondenti na tuto otázku neodpověděli, jak bylo požadováno (uvést bližší charakteristiku), a to z hlediska času, či menší pilnosti při vyplňování dotazníku. Tato výzkumná otázka však potvrzuje, že alespoň 27 % ředitelů SVČ mají identifikované své zákazníky alespoň jedním znakem segmentace trhu, tedy že minimálně téměř jedna třetina SVČ se v rámci marketingového plánování blíže zabývá profilem svých zákazníků.

Z hlediska proměnných jsou minimální rozdíly mezi velikostí obcí. Výsledky se ovšem liší v závislosti na proměnné týkající se vzdělání. Z celkového počtu 37 respondentů, kteří charakterizují alespoň jeden znak své cílové skupiny je 27 respondentů s VŠV (73 %) a 10 s FV (27 %). Zde se jedná o poměrně velký rozdíl, důvodem jsou podle názoru autorky buď hlubší znalosti problematiky, nebo větší ochota spolupracovat při vyplňování dotazníku pro potřeby studia VŠ.

Otázka č. 8 – Kteří naši zákazníci jsou pro naši organizaci perspektivní a proč?

Otázka týkající se perspektivních zákazníků byla otázkou otevřenou. Odpovědi byly následovně přehledně seřazeny do tabulek (viz. níže). Celkový počet odpovědí (203) neodpovídá počtu respondentů (136), a to z toho důvodu, že tázaní někdy uváděli více než jednu odpověď. Stejně tak není shoda u důvodu zvolení perspektivních zákazníků – respondenti totiž někdy pouze uvedli, jací jsou jejich perspektivní zákazníci, ale bez udání příčiny.

56 odpovědí	žáci ZŠ
Proč?	
15 odpovědí	normativy
1 odpověď	přináší do rozpočtu organizace peníze na mzdy pracovníků
1 odpověď	roste počet žáků, málo pestrá nabídka činností
1 odpověď	přímí klienti
1 odpověď	tato cílová skupina "živí" celé DDM
1 odpověď	účastní se i akcí a táborů
2 odpovědi	největší počet vhodných aktivit, nejširší nabídka
1 odpověď	je jim přizpůsobená skladba ZÚ
1 odpověď	rozvoj talentu
1 odpověď	financování ze SR - NIV, ONIV
1 odpověď	dostáváme na ně (kraj Vysočina) mzdové prostředky
2 odpovědi	je jich nejvíce
1 odpověď	největší zájem o vzdělávání
1 odpověď	nejpočetnější základna naší činnosti
1 odpověď	naše hlavní činnost
1 odpověď	dobrá spolupráce se ZŠ ve městě a okolí
1 odpověď	nejvyšší poptávka
1 odpověď	tato cílová skupina "živí" celé DDM

51 odpovědí	žáci MŠ
Proč?	
4 odpovědi	přímí klienti

1 odpověď	potencionální klienti DDM
1 odpověď	účastní se i akcí
1 odpověď	budou pokračovat i ve školním věku
1 odpověď	perspektivní pro další návštěvnost v kroužcích, na akcích, na letní činnosti
1 odpověď	budoucí klientela
1 odpověď	dobrá spolupráce se školkami ve městě a okolí

20 odpovědí	senioři
Proč?	
2 odpovědi	vývoj populační křivky (demografický vývoj)
2 odpovědi	nejmenší konkurence
2 odpovědi	měli by být normativní klienti
1 odpověď	stárnutí populace
1 odpověď	doplnění vzdělání - jazyky, nové technologie
4 odpovědi	nárůst počtu seniorů
1 odpověď	chceme je zapojit do akcí s dětmi
1 odpověď	v blízkosti našeho DDM se má stavět Domov důchodců
1 odpověď	významný nárůst počtu v populaci
1 odpověď	roste jejich počet a zájem
1 odpověď	připravuje se projekt k aktivnímu zapojení seniorů - dopoledne v DDM senioři, odpoledne děti, ideálně propojit obě kategorie

19 odpovědí	žáci SŠ
Proč?	

6 odpovědí	normativy
1 odpověď	je pro ně možné rozšiřovat nabídku trendových aktivit
1 odpověď	výchova ke zdravému životnímu stylu
1 odpověď	pro tuto věkovou skupinu připravujeme málo programů
1 odpověď	skupina, kterou se dlouhodobě snažíme získat. Důvod - finance na prevenci kriminality
1 odpověď	tato cílová skupina "žíví" celé DDM
1 odpověď	připravujeme pro ně výukové programy

15 odpovědí	děti předškolního věku
Proč?	
1 odpověď	postupně přechází do žáků
1 odpověď	naučí se využívat naše aktivity
1 odpověď	stanou se zakrátko normativními žáky
1 odpověď	zvyknou si na DDM a zařízení navštěvují i v době školní docházky
4 odpovědi	potencionální klienti
1 odpověď	vyrostou a zůstanou našimi zákazníky
1 odpověď	dlouhodobá perspektiva členství
1 odpověď	velká poptávka po činnostech pro předškoláky
1 odpověď	není pro ně dostatečná nabídka aktivit

14 odpovědí	všichni
Proč?	
1 odpověď	všem můžeme nabídnout naše služby s ohledem na věk a

	jejich záliby
1 odpověď	rádi obsáhneme celé věkové spektrum
1 odpověď	chceme se stát komunitním centrem
2 odpovědi	pracujeme se všemi věkovými kategoriemi
1 odpověď	zachování komunity a dobré atmosféry v našem městě
1 odpověď	perspektivní jsou všichni - musíme si je hýčkat
1 odpověď	přináší peníze

7 odpovědí	dospělí
Proč?	
1 odpověď	zdravý životní styl
1 odpověď	relaxace
1 odpověď	doplnění vzdělání - jazyky, nové technologie
1 odpověď	stabilní zájem
1 odpověď	žáků ubývá a dospělí se chtějí realizovat
6 odpovědí	mládež
Proč?	
1 odpověď	výhoda pro nás - vychováváme si nové vedoucí ZÚ a táborů
1 odpověď	pomoc při akcích, budoucí vedoucí
1 odpověď	společensky založení gymnaziáni se často stávají instruktory na táboře nebo externími pracovníky
1 odpověď	perspektivní vedoucí zájmového vzdělávání
1 odpověď	potenciál jako dobrovolníci, praktikanti, vedoucí
1 odpověď	naše budoucnost

6 odpovědí	rodiče
Proč?	
1 odpověď	přihlašují děti na aktivity
1 odpověď	financují činnosti dětí
1 odpověď	rozhodují o členství dětí
1 odpověď	mohou dotvářet kulturu organizace
1 odpověď	určují dětem trávení volného času

5 odpovědí	rodiče na mateřské dovolené
Proč?	
1 odpověď	rozšiřují potenciální klienty a příznivce organizace
1 odpověď	fungující rodičovské a mateřské centrum
1 odpověď	maminky v nás získají důvěru pro trávení volného času svých dětí
1 odpověď	rodiče s dětmi – nejmenší konkurence
4 odpovědi	žáci 1. stupně
Proč?	
1 odpověď	rodiče jsou za ně ochotní platit, protože je potřebují "pohlídat"
1 odpověď	momentálně nejvíc početní
1 odpověď	očekávaný růst demografické křivky
1 odpověď	ideálně ti, kteří začínají školní docházku - budou chodit po celou dobu docházky na ZŠ a zapojí se i do další činnosti (tábory, akce)

Interpretace výsledků:

Otázka č. 8 byla v dotazníkovém šetření ze dvou důvodů. Jednak proto, podobně jako předešlá otázka, aby bylo zjištěno, zda mají respondenti jasno ve svých potencionálních klientech a mají tyto klienty identifikovány. Což se potvrdilo, jak je patrné z počtu odpovědí (203), který je o 67 názorů vyšší než počet respondentů (136). Druhý důvod vychází z cíle této práce – vygenerovat zásobník marketingových nástrojů. Jednotlivými odpověďmi respondentů se mohou ostatní ředitelé SVC inspirovat v otázce perspektivních zákazníků.

Co se týče jednotlivých skupin budoucích potencionálních klientů a důvodů, proč jsou pro respondenty perspektivní, vykazují některé skupiny klientů společné charakterové znaky (barevně zvýrazněné), z nichž lze, díky četnosti, odvodit obecnější důvod perspektivnosti těchto zákazníků pro všechna SVC v ČR. Jsou to:

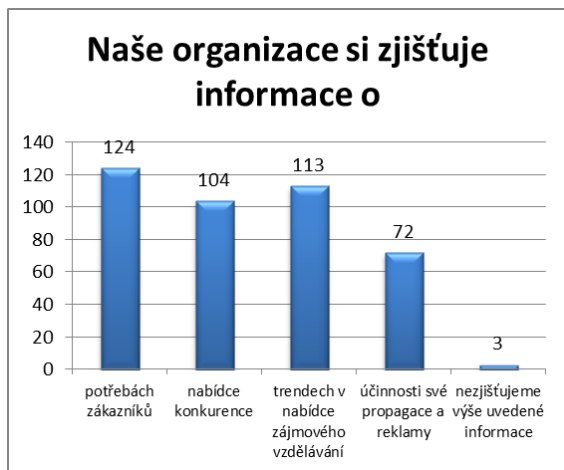
- Žáci – normativní klienti. Dle počtu těchto klientů jsou SVC v ČR financována;
- Děti z MŠ a předškolní děti – potencionální normativní klienti;
- Senioři – vývoj demografické křivky;
- Studenti SŠ - normativní klienti. Dle počtu těchto klientů jsou SVC v ČR financována;
- Všichni – SVC se věnují celému věkovému spektru⁴⁸;
- Dospělí – potřeba relaxace, zdravého životního stylu, celoživotní vzdělávání;
- Mládež – je respondenty chápána jako zdroj budoucích pracovníků;
- Rodiče – jsou ti, co rozhodují o svých dětech a volný čas jim financují.

Otázka č. 9 – Naše organizace si zjišťuje informace

V této otázce, stejně jako v dalších, mohli respondenti zvolit všechny vyhovující možnosti. Celkový počet odpovědí tedy neodpovídá celkovému počtu respondentů výzkumného šetření, tj. 136. Procentuálním vyjádření celkových výsledků je tedy odvozeno

⁴⁸ což umožňuje i Vyhláška 74/2005 Sb. O zájmovém vzdělávání , § 1

od celkového počtu respondentů, tj. 136 (100 %). V rámci proměnných je procento vypočítáno dle počtu příslušných respondentů z jednotlivých kategorií identifikátorů.



Interpretace výzkumu:

Otázka se týkala marketingového výzkumu trhu a s tím související schopnosti reagovat na jeho změny. Jak je vidět z odpovědí, 124 respondentů, tj. 91 % si zjišťuje informace o potřebách zákazníků, 113 respondentů (83 %) o trendech v nabídce zájmového vzdělávání, 104 (76 %) o nabídce konkurence, 72 (53 %) o účinnosti propagace a reklamy. Pouze 3 respondenti (2 %) nezjišťují nic. Z těchto výsledků je jasné patrné, že většina SVC v ČR provádí marketingový průzkum trhu.

V rámci porovnání proměnných, nejsou patrné výrazné rozdíly. Co se týče identifikátoru vzdělání, tak všichni ředitelé, kteří žádný průzkum neprovádí, mají funkční vzdělání. Jinak jsou odchylky ve výsledcích minimální, jediný rozdíl je v otázce trendů, kdy VŠV ředitelé si tyto informace zjišťují v 89 %, zatímco ředitelé s FV v 79 %. Tato položka je také nejpočetnější u ředitelů bez vzdělání 75 %.

V rámci proměnné velikost obce si velká města zajišťují všechny uvedené informace, nejvyšší procentní podíl mají v položce potřeby zákazníků (97 %) a účinnost reklamy (62 %). Střední města si oproti ostatním identifikátorům nejvíce zjišťují informace o nabídce konkurence (80 %). Malá města pak mají největší procentuální výsledek ve sledování trendů (86 %) – viz tabulka.

FV	VŠV	žádné		do 10 tisíc	10 – 50 tisíc	nad 50 tisíc
92 %	93 %	50 %	potřeby zákazníků	86 %	93 %	97 %
76 %	79 %	50 %	nabídka konkurence	79 %	80 %	68 %
79 %	89 %	75 %	trendy v nabídce ZV	86 %	80 %	82 %
51 %	56 %	50 %	účinnost propagace a reklamy	54 %	44 %	62 %
4 %	0 %	0 %	nezjišťujeme	2 %	4 %	0 %

Otázka č. 10 – Jakým nástrojem tyto informace zjišťujete

Otázka týkající se metod zjišťování výše uvedeného byla otázkou otevřenou. Odpovědi byly následovně přehledně seřazeny do tabulky (viz. níže). Celkový počet odpovědí neodpovídá počtu respondentů (136), a to z důvodu, že tazání provádí zjišťování u většiny položek.

Také nesouhlasí počet odpovědí u jednotlivých položek (potřeby zákazníků, nabídka konkurence, trendy v nabídce a účinnost propagace) s počtem jednotlivých výzkumných nástrojů. Respondenti totiž mnohdy uváděli u jedné položky více způsobů zjišťování – viz tabulka.

Jakým nástrojem zjišťují SVČ informace	
Potřeby zákazníků	
dotazníky, ankety	77
rozhovor, osobní kontakty, přímé dotazy	58
zpětná vazba, evaluace	12
komunikace se zákazníky	9
sociální sítě	6
web	5
nabídka nových ZK, nabídka - poptávka	2

sledování úspěchů konkurence	1
kulaté stoly s učiteli	1
cílený sběr informací	1
e-mail	1
Nabídka konkurence	
web	56
sledování konkurence, mapování její nabídky	25
sledování plakátů a letáků, tištěná propagace	24
noviny, tištěná média, zpravodaje měst	11
sociální sítě	7
návštěva konkurenčních organizací, komunikace s nimi, benchmarking	6
účastí na akcích konkurence	4
osobní pohovory	2
sledování návštěvnosti akcí konkurence	1
Trendy v nabídce	
web	42
vzdělávání, kurzy, workshopy, semináře	40
výměnou informací a zkušeností mezi DDM, návštěvy v DDM, benchmarking	22
sledujeme novinky ostatních volnočasových organizací, o co je zájem	13
komunikace s klienty, osobní styk	9
tištěná média	9
dotazníky, ankety	6
pokles či nárůst zájmu, pilotní ověřování nových služeb	6
sociální sítě	5
odborná literatura	3
plakáty, propagace	2
krajské porady ředitelů, celostátní porady	2
veřejná diskusní fóra	1

od mladých instruktorů	1
doporučení	1
mapování poptávky	1
členství v síťových organizacích - SSEV Pavučina, SPDDM ČR	1
účast na akcích konkurence	1
zahraniční stáže	1
Účinnost propagace	
naplněnost akcí, kroužků, táborů, návštěvnost	24
dotazníky	20
rozhovor, osobní kontakt	16
zpětná vazba - jak jste se dozvěděli o...	7
facebook - návštěvnost	6
web - počty stažení, kliknutí	6
Google analytics	2
zpětná vazba od rodičů a zřizovatele	1
monitoring, vyhodnocení vlivu propagace na účast	1
odhad podle poptávky	1
neustálá komunikace	1
pouze intuitivně	1
přímý a stálý dotaz v přihláškách	1

Interpretace výsledků:

Tato otázka byla součástí dotazníkového šetření z důvodu naplnění cíle práce, a to, že práce mimo jiné může sloužit jako zdroj námětů ke zkvalitnění činnosti SVČ v oblasti marketingu. Jak je patrné z předchozí otázky, minimálně 50 % respondentů provádí marketingový výzkum - ve výsledcích této otázky je vyčíslen seznam používaných nástrojů.

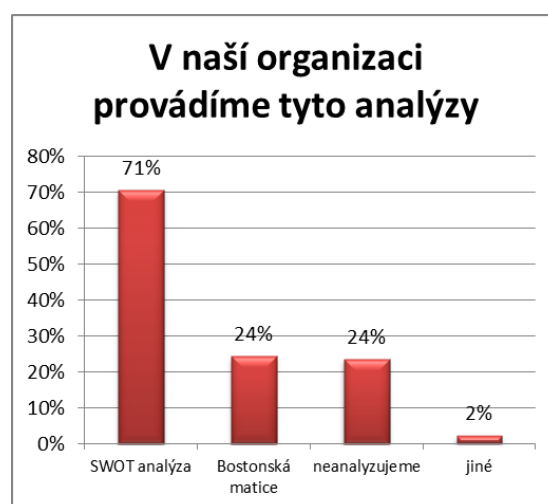
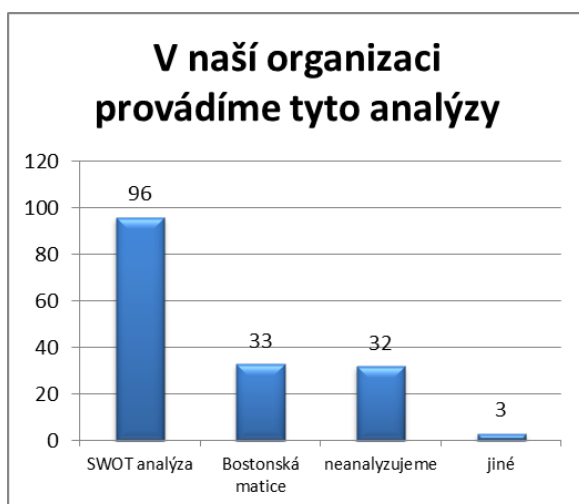
Potřeby zákazníků nejvíce zjišťují organizace prostřednictvím dotazníků, anket, přímým kontaktem a prostřednictvím webového rozhraní. Nabídku konkurence pak sledováním jejích webových a facebookových stránek, tištěné reklamy a médií. Podle názoru autorky jsou zajímavými metodami přímý kontakt s konkurencí (návštěvy organizací, účast na akcích) a benchmarking, což v praxi znamená porovnávání organizace jako celku nebo jejích programů s konkurencí, kdy organizace srovnává sebe samu s konkurencí prostřednictvím vlastních předností nebo nedostatků).

Trendy ve volném čase organizace vyhledávají opět na webu a sociálních sítích, ale také v rámci dalšího vzdělávání, výměnou zkušeností mezi SVČ, v tištěných médiích, v rámci přímý kontakt a komunikace (podle zkušenosti autorky se zřejmě jedná o konkrétní dotazy klientů, zda SVČ vykonávají či budou v budoucnu vykonávat určitou činnost). Účinnost propagace pak počtem klientů na činnosti, dotazníky a zpětnou vazbou, přímou komunikací a webovým rozhraním (návštěvnost). Dle názoru autorky nejsou metody, jako je výše počtu účastníků a návštěvnosti webu příliš relevantními metodami zjišťování těchto informací.

Jako univerzální metodou marketingového výzkumu se dle výsledků výzkumu jeví fenomén dnešní doby, a to webové rozhraní. Pak následuje přímý kontakt a dotazníky či ankety (tyto dvě položky neplatí pro sledování konkurence).

Otázka č. 11 – V naší organizaci provádíme tyto analýzy

Jedná se opět o otázku, kde respondenti mohli zvolit všechny vyhovující možnosti. Celkový počet odpovědí tedy neodpovídá celkovému počtu respondentů výzkumného šetření, tj. 136. Procentuálním vyjádření celkových výsledků je tedy odvozeno od celkového počtu respondentů, tj. 136 (100 %). V rámci proměnných je procento vypočítáno dle počtu příslušných respondentů z jednotlivých kategorií identifikátorů. Tato otázka byla polootevřená – v případě odpovědí jiné, měli respondenti uvést jaké.



Interpretace výsledků:

Jak je vidět z grafů, 96 respondentů odpovědělo, že provádějí SWOT analýzu, což je 71 % respondentů. Bostonskou matici jako analýzu využívá téměř čtvrtina (33 respondentů, 24 %), 3 respondenti (2 %) využívají jiné metody (viz dále). Ovšem téměř čtvrtina respondentů (32, 24 %), neprovádí analýzy žádné.

Tento výsledek se shoduje s výsledky otázky č. 5, kdy 70 % respondentů uvedlo, že mají vymezenou vizi a strategické cíle, které se podle názoru autorky definují na základě SWOT analýzy. Shoda panuje i v případě Bostonské analýzy (24 %) a definovaných marketingových cílů (také 24 %). I v případě této otázky lze tedy konstatovat, že SVČ, které se zúčastnily tohoto výzkumu, naplňují znaky marketingově řízené organizace, mezi které patří strategický přístup k řízení organizace spolu se svou analytickou částí.

Co se týče proměnných – ředitelé FV mají větší procentuální vyjádření v případě SWOT analýzy i Bostonské matice. Oproti tomu 3 (5 %) ředitelé s VŠV využívají i jiné analytické metody, jako jsou:

- Metoda CAF, která umožňuje provést sebehodnocení organizace prostřednictvím devíti kritérií z kategorie předpoklady organizace a výsledky organizace
- Step analýza, která spočívá v hodnocení vlivu vnějších faktorů na chod organizace
- Ishikawův diagram, kdy jeho princip vychází z jednoduché souvislosti, že každý problém má svou příčinu. Jeho cílem je tedy určení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému.

Proměnné z hlediska velikosti vykazují rozdíly mezi malými městy a středními spolu s většími. Malá města analyzují v mešní míře, v případě SWOT analýzy je to 11 % oproti středním městům a 9 % oproti velkým. A v případě, že analýzy neprovádějí vůbec, je také rozdíl ve výši 12 % (střední města) a 9 % (velká města). I v tomto případě panuje shoda – 65 % malých měst analyzuje svou činnost prostřednictvím SWOT analýzy a téměř stejně (67 %) malých měst má definované strategické cíle – viz tabulka.

FV	VŠV	žádné		do 10 tisíc	10 - 50 tisíc	nad 50 tisíc
73 %	69 %	50 %	SWOT analýza	65 %	76 %	74 %
28 %	20 %	25 %	Bostonská matice	25 %	27 %	21 %
23 %	23 %	50 %	neanalyzujeme	30 %	18 %	21 %
0 %	5 %	0 %	jiné	0 %	4 %	3 %

Otázka č. 12 - S výsledky analýz nakládáme

Opět se jedná o otevřenou otázku, na niž odpovědělo pouze 104 respondentů. Výsledky jsou zpracovány do následující tabulky a rozčleněny podle charakteristik.

S výsledky analýzy nakládáme	Počet odpovědí
rozšiřujeme, inovujeme, upravujeme, vylepšujeme, aktualizujeme nabídku zájmového vzdělávání	16
vycházíme z nich při přípravě budoucích aktivit a programů	12
jsou podkladem při rozhodování a diskusích o našich produktech a podmínkách našich služeb	1
1. využíváme při přípravě nové nabídky 2. pilotně ověřujeme 3. zařazujeme do pravidelné nabídky	1
zařazujeme do nabídky trendové činnosti	1
snažíme se přijít s novými akcemi, které není schopná nabídnout konkurence	1
přizpůsobujeme nabídku poptávce	3
přizpůsobujeme potřebám klientů	1
	Počet 36, 35 %

vychází z nich další strategické plánování organizace	16
začleňujeme do úkolů a strategií	1
stanovujeme si nové cíle a opatření	4
zpracováváme do dalších plánů	4
zpracováváme při hodnocení a plánování na konci školního roku	3
stanovujeme střednědobé plány	2
na základě analýzy vytváříme dlouhodobý plán a roční plány činnosti	2
rozpracováváme dlouhodobé i krátkodobé plány	1
podporujeme silné stránky, slabé stránky se snažíme převést na silné, využíváme příležitosti a eliminujeme hrozby	7
pracujeme především s příležitostmi	1
	Počet 41 39 %
odbouráváme bídné psy (inovujeme nebo zrušíme), hvězdy přetváříme na dojné krávy	3
	Počet 3 2 %
zpracováváme do ŠVP, zohledňujeme v ŠVP	4
vychází z nich naše PR	4
podle výsledků vzděláváme pedagogy	2
vyhodnocujeme je z ekonomického hlediska	1
na jejich základě tvoříme marketingový plán a mix	1
upravujeme personální oblast	1
informujeme o výsledcích zaměstnance	1
upravujeme cenu	1
komunikujeme se zákazníky	1
	Počet 16 15 %
swot analýza proběhla minulý týden, nyní začínáme	1
vcelku se získanými údaji nepracujeme	1
prozatím jsme s nimi nepracovali	1
zatím nijak, chystáme strategický plán	1
nic, nijak, zatím jinak	3

nepotřebujeme :)	1
	Počet 8 8 %

Interpretace výsledků:

Jak je vidět ze zpracované tabulky, nejvíce organizací (41, tj. 39 %) se na základě analýzy věnuje plánování, 36 organizací (35 %) mění či upravuje své programové portfolio, a naproti tomu 8 organizací (8 %) s výsledky analýz nenakládá vůbec nebo se teprve připravuje. Na otázku neodpovědělo 32 respondentů, což přesně odpovídá počtu respondentů, kteří situaci na trhu neanalyzují. Z toho vyplývá, že 40 respondentů z celkového počtu 136 respondentů, tj. 29 %, buď svou situaci na trhu vůbec neanalyzuje, nebo výsledky analýz nijak nevyužívají. Což je opět v souladu s otázkou č. 5 a č. 11, kdy 70 % respondentů tvrdí, že mají definované strategické cíle a vizi a že z analýz provádí alespoň SWOT analýzu.

Výsledky výzkumu, ač jsou rozděleny do tabulky podle jednotlivých charakteristik, v podstatě tedy vypovídají o tom, že 71 % SVČ s nimi dále pracuje – buď je zapracovávají do svých plánů a strategií, či rovnou výsledkům přizpůsobují svou programovou nabídku.

Z hlediska proměnných je zajímavá skutečnost, že s výsledky analýzy se nezaobírají ředitelé s funkčním vzděláním (7) a bez vzdělání (1).

Přesto, že otázka byla do dotazníku zařazena zejména z důvodu inspirativního, tedy jak prakticky pracovat s výsledky analýz, i v tomto případě dokazuje, že SVČ se nezabývají pouze analytikou, ale dokáží reagovat na potřeby svých zákazníků a přizpůsobují se situaci na trhu, což jsou znaky marketingového řízení organizace.

6.4.3 Výsledky dotazníkového šetření – 3. část

Třetí část výzkumného šetření obsahovala uzavřené otázky, polouzavřené, otevřené i škálované. Některá data jsou tedy graficky znázorněna, otevřené otázky jsou vyhodnocené prostřednictvím výčtu odpovědí.

Otázka č. 13 – Při tvorbě ceny našeho programu především zohledňujeme

Otázka č. 13 byla škálovaná – respondenti měli mezi jednotlivé položky (náklady na program, ceny konkurence, možnosti zákazníků) rozdělit 100 bodů. Body v jednotlivých položkách pak byly sečteny a vyděleny celkovým počtem udělených bodů.



Interpretace výsledků:

Jak je patrné z grafického znázornění, SVČ tvoří cenu zejména na základě nákladů na program (63 %), pak dle možností zákazníků (27 %) a v poslední řadě podle cen konkurence (10 %).

Správné stanovení ceny programu, je jedním ze znaků úspěšného marketingového mixu. Jak je vidno z výsledků, při určování ceny programů nejde jen o prostou kalkulaci nákladů. SVČ berou na zřetel všechny tři základní prvky - kromě nákladů i možnosti zákazníků a ceny konkurenčních programů. Výhodou takto stanovených cen v poměru procent výše uvedených je to, že program nebude pro organizaci prodělečný, ale přitom se ohlíží na zákazníky, pro které je program určitou hodnotou. Zároveň přihlíží i na konkurenci tak, aby ve srovnání s ní, byla cena programu akceptovatelná.

Hodnocení výsledků otázky v závislosti na proměnných – výsledky jsou téměř totožné, pouze v řádu jednotek procent. Cenu tedy stanovují všechna SVČ stejně – rozhodující není ani vzdělání ředitele ani velikost obce, kde se SVČ nachází – viz tabulka.

FV	VŠV	žádné		do 10 tisíc	10 - 50 tisíc	nad 50 tisíc
62 %	66 %	49 %	Náklady na program	65 %	63 %	61 %
11 %	9 %	11 %	Ceny konkurence	10 %	10 %	10 %
27 %	25 %	40 %	Možnosti zákazníků	25 %	27 %	29 %

Otázka č. 14 – Cena u našeho programu je většinou

Tato otázka byla polouzavřenou otázkou, s možností jedné odpovědi. Proto je možné znázornit výsledky prostřednictvím koláčového grafu. V případě odpovědi „je marketingově podpořena“ byla možnost i odpovědi slovní (uved'te příklad)



Interpretace výsledků:

Podle názoru autorky je pozitivní, že SVC u svých programů cenu většinou pouze nesdělují výši ceny. Více než polovina (57 %) všech organizací převážně cenu zdůvodňují (např. v ceně je zahrnuta doprava, pojištění), ovšem pouhá 3 % podporují marketingově. Slovní odpovědi na otázku uved'te příklad marketingové podpory:

- Cena za školní rok 1200 Kč, cena za jednu hodinu 40 Kč
- Zvýhodněná cena pro členy zájmových kroužků!
- Nejlepší cena ve městě!

- Garantováno 35 lekcí.

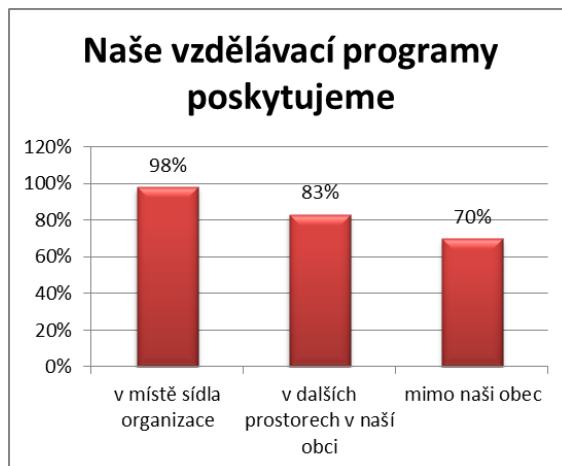
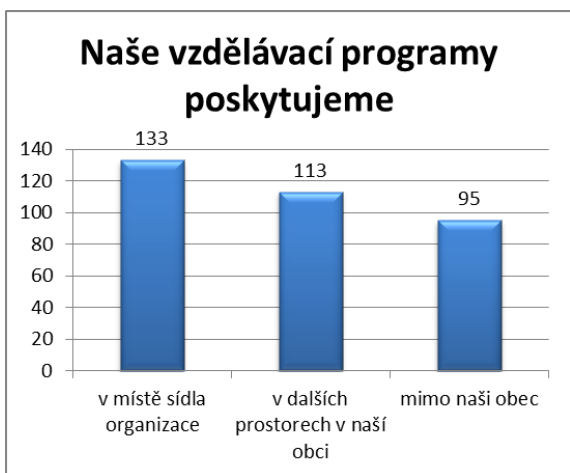
Tato otázka směřovala nejen ke zjištění, kolik SVČ dále pracuje s výší ceny, ale také, z hlediska cíle práce, k výčtu praktických příkladů možné marketingové podpory ceny. Shromážděny byly pouze čtyři vzorky (viz výše). Přesto si autorka myslí, že je to dostačující – jedná se o sofistikovanou podporu, která přísluší školským zařízením podporovaných státními institucemi.

Výsledky proměnných si nijak zásadně neliší – z hlediska obce jsou rozdíly pouze v jednotkách procent. Z hlediska vzdělání – všichni respondenti, kteří cenu marketingově podporují, mají FV, naopak ředitelé s VŠV uvádějí více důvodů ceny (o stejný počet procent, co cenu marketingově nepodporují). Ředitelé bez vzdělání pracují s uvedením ceny pouze ve 25 % případů.

FV	VŠV	žádné		do 10 tisíc	10 - 50 tisíc	nad 50 tisíc
38 %	38 %	75 %	je pouze uvedena	42 %	36 %	41 %
56 %	62 %	25 %	je udán důvod ceny	56 %	60 %	56 %
6 %	0 %	0 %	je marketingově podpořena	2 %	4 %	3 %

Otázka č. 15 – Naše vzdělávací programy poskytujeme

V této otázce mohli respondenti opět zvolit všechny vyhovující možnosti. Celkový počet odpovědí tedy neodpovídá celkovému počtu respondentů výzkumného šetření, tj. 136. Procentuálním vyjádření celkových výsledků je tedy odvozeno od celkového počtu respondentů, tj. 136 (100 %). V rámci proměnných je procento vypočítáno dle počtu příslušných respondentů z jednotlivých kategorií identifikátorů.



Interpretace výsledků:

Jak je vidět z grafického znázornění 133 SVČ (98 %) poskytuje vzdělávací programy v místě sídla organizace. To je podle autorky zajímavé zjištění, protože předpokládala, že všechny SVČ poskytují své služby v místě sídla. Je tedy možné, že prostory 3 SVČ jsou tak malé, že se jedná pouze o kanceláře a kdy vzdělávací činnost SVČ probíhá mimo ně.

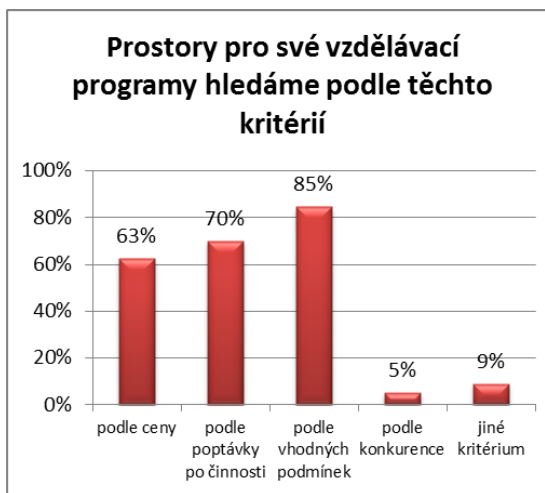
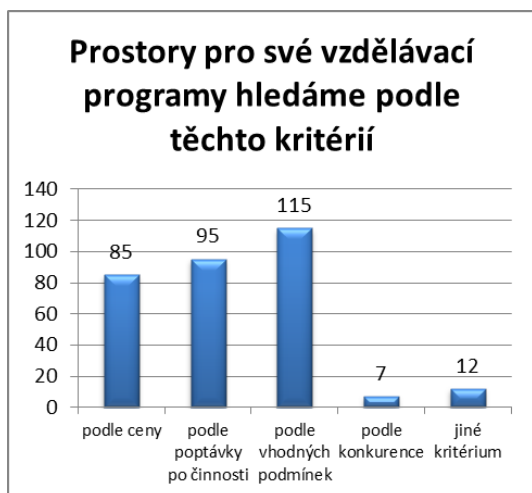
Překvapivým faktem ovšem není skutečnost, že činnost SVČ probíhá i v dalších prostorech (83 %). Buď se jedná o prostory specializované (např. tělocvičny) nebo činnost probíhá na pozici z hlediska místa, kde je dostupnost vzdělávacích programů jak z časového hlediska, tak místního výhodná pro zákazníky. Ten stejný princip platí i v prostorech mimo obec (70 %) – buď se jedná o specializované činnosti (např. tábory) nebo snahu SVČ přiblížit se zákazníkovi (např. kroužky pořádané v malých obcích se špatnou dopravní obsluhností).

V závislosti na proměnných se opět výsledky příliš neliší – viz tabulka. Za zmínku stojí, že 100% poskytují své programy v místě sídla organizace pouze střední města, programy v dalších prostorech poskytují nejvíce organizace řízené VŠV ředitelem a malá města, stejně tak to platí i s prostory mimo obec. V případě malých měst jde zřejmě o to, že se jedná o malé organizace s malými prostory (např. bez tělocvičny) a musí tedy využívat pronajaté prostory v obci. A co se týče prostorů mimo obec – podle zkušeností autorky právě malá města, která mají poměrně malý počet potenciálních klientů, expandují do okolních obcí za účelem zvyšování počtu účastníků zájmového vzdělávání, a to zejména normativních.

FV	VŠV	žádné		do 10 tisíc	10 - 50 tisíc	nad 50 tisíc
97 %	98 %	100 %	v místě sídla organizace	96 %	100 %	97 %
77 %	90 %	75 %	v dalších prostorech v naší obci	86 %	78 %	85 %
69 %	72 %	50 %	mimo naši obec	74 %	69 %	65 %

Otázka č. 16 – Prostory pro své vzdělávací programy hledáme podle kritérií

V této otázce mohli respondenti opět zvolit všechny vyhovující možnosti. Celkový počet odpovědí tedy neodpovídá celkovému počtu respondentů výzkumného šetření, tj. 136. Procentuálním vyjádření celkových výsledků je tedy odvozeno od celkového počtu respondentů, tj. 136 (100 %). V rámci proměnných je procento vypočítáno dle počtu příslušných respondentů z jednotlivých kategorií identifikátorů. Jedná se o polootevřenou otázku – u položky jiné kritérium měli respondenti vyplnit jaké.



Interpretace výsledků:

Výsledky této výzkumné otázky přímo souvisí s otázkou předchozí. Z výzkumu totiž vyplývá, že SVČ skutečně využívají prostor mimo své místo sídla jako pracoviště specializovaná, kde mají pro svou činnost vhodné podmínky (115 respondentů, 85 %) a následně je to pak vyhledávání prostor podle poptávky (95 respondentů, 63 %), tudíž dostupnosti pro zákazníka. Podle autorky to, že SVČ kritéria pro vyhledávání prostor podle

potřeb zákazníků (dobré podmínky pro zájmové vzdělávání, časová a místní dostupnost) předchází kritériu o ceně (85 respondentů, 63 %) svědčí o zákaznickém přístupu SVČ.

Dalším kritériem podle umístění konkurence, na které se při výběru místa ohlíží 7 respondentů, tj. 5 % dotázaných. Více početným kritériem pak bylo jiné (12 respondentů, 9 %) – zde výčet odpovědí (*počet odpovědí neodpovídá počtu kritéria „jiné“ – na otázku neodpověděli všichni respondenti*):

- 2 odpovědi - kvalifikovaní vedoucí (experti v místě)
- 1 odpověď - prostory nehledáme – zřizovatel má vlastní v několika obcích my je využíváme
- 4 odpovědi - prostory nehledáme – máme vlastní
- 2 odpovědi - většinou máme vlastní – pouze na tábory ne

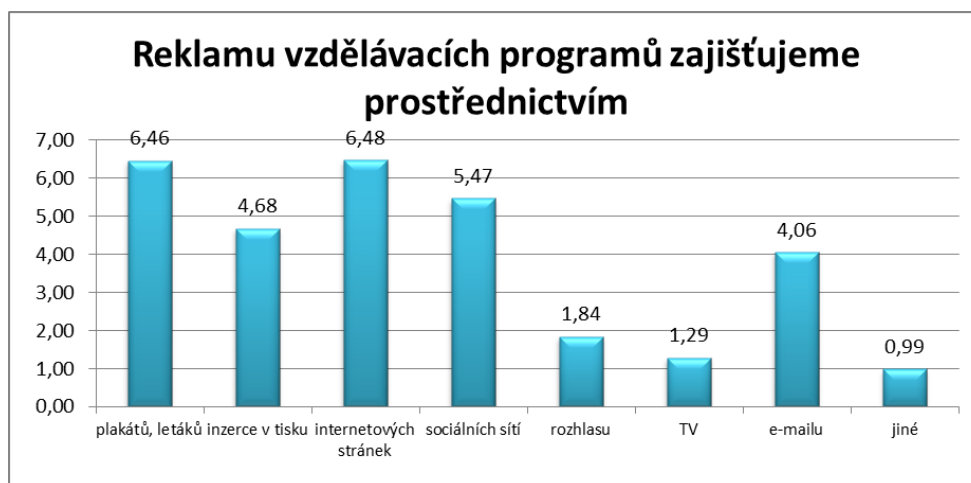
Ze slovních odpovědí vyplývá, že pouze 7 respondentů, tj. 5 % SVČ, má (nebo jejich zřizovatel) zcela dostačující prostory pro celou svou činnost. Otázkou však zůstává, zda je to vždy výhodné pro zákazníky, a to právě z hlediska již zmiňované dostupnosti.

Ve vazbě na proměnné jsou výsledky následující (viz tabulka) – o 10 % ředitelů s FV používá jiné kritérium oproti ředitelům s VŠV, titi ředitelé také přisuzují stejnou váhu kritéria cena vs. poptávka. Naopak ředitelé z VŠV mají v této položce 13 % rozdíl, preferují tedy poptávku před cenou. Co se týče proměnné velikost obce – není ve výsledcích příliš markantní rozdíl. Největší rozdíl je v položce podle poptávky, kdy střední města tuto položku výrazně preferují oproti městům ostatním.

FV	VŠV	žádné		do 10 tisíc	10 - 50 tisíc	nad 50 tisíc
69 %	57 %	25 %	podle ceny	61 %	69 %	56 %
69 %	70 %	75 %	podle poptávky po činnosti	68 %	78 %	62 %
86 %	84 %	75 %	podle vhodných podmínek	86 %	80 %	88 %
7 %	3 %	0 %	podle konkurence	4 %	7 %	6 %
13 %	3 %	25 %	jiné kritérium	9 %	4 %	15 %

Otázka č. 17 – Reklamu vzdělávacích programů zajišťujeme prostřednictvím

Tato otázka byla škálovaná – respondenti měli jednotlivé možnosti seřadit podle váhy, kdy předělovali jednotlivým položkám čísla 0 – 8. Číslo 8 bylo nejpoužívanější, číslo 1 nejméně používané. Pokud položku nepoužívali, přiřadili respondenti nulu. Výsledky jednotlivých položek pak byly sečteny a vyděleny počtem respondentů. U jednotlivých položek tak vznikl průměr, který je možný vzájemně porovnávat. Pokud respondenti uváděli „jiné“, měli možnost také uvést jaké.



Interpretace výsledků:

Výsledky výzkumu jasně ukazují na fenomén doby, kdy webové rozhraní přináší nové komunikační možnosti – svědčí o tom prvenství internetových stránek s průměrem 6,48 spolu se sociálními sítěmi (průměr 5,47) a reklamou prostřednictvím mailu (4,06). Oproti tomu příliš neztrácí ani „reklamní klasika“, a to plakáty a letáky (6,46) a inzerce v tisku (4,68). Používání internetu přináší celou řadu výhod (např. rychlost, dostupnost, možnost interaktivity, možnost přímého prodeje služeb⁴⁹, atd.), zatímco tisk, letáky, plakáty jsou reklamou tradiční, ale přesto účinnou (letáky do ruky, místní tisk, estetické plakáty).

Co se týče jiných způsobů reklamy, respondenti uvedli tyto způsoby reklamy:

- 14 odpovědí – osobní pozvání (veřejnosti nebo žáků ve školách)

⁴⁹ To umožňuje například Informační systém pro DDM Domeček – viz <http://domecek.itspecialist.cz/home.php>

- 2 odpovědi – doporučení (na sociálních sítích i ústně)
- 3 odpovědi – newsletter (informační brožura)
- 1 odpověď - SMS zprávy
- 1 odpověď - "na kostce" na hokejových utkáních
- 1 odpověď - vlastní časopis
- 1 odpověď - obecní rozhlas
- 1 odpověď - mobilní aplikace Happy feed - Hobby klub
- 1 odpověď - schránkování
- 1 odpověď - kamelotování v metru, na veřejných místech,
- 1 odpověď - billboardy a mediální tváře
- 1 odpověď - reklama v autobusech
- 1 odpověď - obecních zpravodaj
- 1 odpověď - letáčky do ruky

Jak je vidět s odpovědí, SVČ jsou v oblasti reklamy velmi kreativní. Dle zkušeností autorky většina SVČ nemá finančně náročnou reklamu, jsou využívány vlastní zdroje technické (kopírky, PC), technologické (web, software), a personální (SVČ si reklamu zpravidla samy vytvářejí a distribuují).

V rámci proměnných jsou mezi jednotlivými položkami pouze minimální rozdíly – viz tabulka.

FV	VŠV	žádné		do 10 tisíc	10 - 50 tisíc	nad 50 tisíc
6,59	6,30	6,50	plakáty, letáky	6,37	6,60	6,41
4,37	5,00	5,25	inzerce v tisku	4,74	4,78	4,44
6,39	6,56	6,75	internetové stránky	6,40	6,49	6,59
5,44	5,74	2,00	sociálních sítě	5,47	5,27	5,74
1,93	1,82	0,50	rozhlas	1,61	1,84	2,21
1,45	1,13	0,75	TV	1,00	1,69	1,24

4,07	4,07	3,75	e-mail	3,98	4,07	4,18
1,00	0,93	1,50	jiné	0,93	1,04	1,00

Otázka č. 18 – Podle mého názoru je nejúčinnější reklamou

Zde se jedná o otevřenou otázku. Odpovědí je větší množství (198), než je respondentů (136), a to z toho důvodu, že někteří z nich zadali více jak jednu odpověď. Výsledky jsou zpracovány do následující tabulky a rozčleněny podle charakteristik.

Podle mého názoru je nejúčinnější reklamou	
	Počet odpovědí
facebook, sociální sítě	36
internet, web	20
dobrý web	1
internet - web, FCB	3
internet, ale musí být aktuální	1
e-mail	2
e-mail s plakátem v příloze	1
	64
inzerce v tisku, média	6
letáky do škol	2
letáky, letáky, co si mohou odnést, co dostanou přímo do ruky	4
mailový zpravodaj	1
místní tisk	2
brožura, kterou vydáváme v nákladu 1500 ks	1
newsletter na email	1
plakát	9
plakát s perfektně zpracovanou grafikou	1
reportáže z proběhlých akcí	1
v periodiku, které dostávají všichni občané zdarma	1
velká veřejná akce	1
prostřednictvím známých tváří	1
prezentace činností na veřejnosti	1
Propagace přímo v místě nejčastějšího pohybu cílové skupiny (plakáty přímo do škol, rozdání přihlášek či informací přímo potencionálním	1

klientům (zákazníkům) osobně	
	33
dobrá pověst, dobré jméno	7
dobrá práce, která si dělá dobré jméno sama. Klienti se pak vracejí a doporučují nás svým známým	2
dobrá, zdařilá akce	2
dobře odvedená práce, vydařená akce	7
dobře zorganizovaná akce s pozitivním ohlasem, kteří se již těší na další a doporučují svým známým	1
kladné reference, hodnocení	1
kvalitní činnost, služby, vlastní činnost (= haló efekt)	11
naše, vlastní činnost	3
oblíbenost pedagoga, který s dětmi pracuje	1
schopní a spolehliví lidé	1
spokojení klienti, zákazníci (přivedou dalšího)	13
spokojený upovídaný zákazník	1
úspěchy	1
image, strategie	2
celkové PR	1
tradice	2
	56
osobní doporučení, šeptanda, jedna paní povídala	24
ústní šíření, podání	2
osobní kontakt, rozhovor	6
osobní pozvání	1
osobní pozvánka - telefon (lidé nečtou a jsou přehlčení reklamou)	1
osobní prezentace zaměřená na cílovou skupinu	2
osobní ukázka a aktivní zapojení budoucího klienta	1
osobní zkušenost, kontakt, rozhovor	8
	45

Interpretace výsledků:

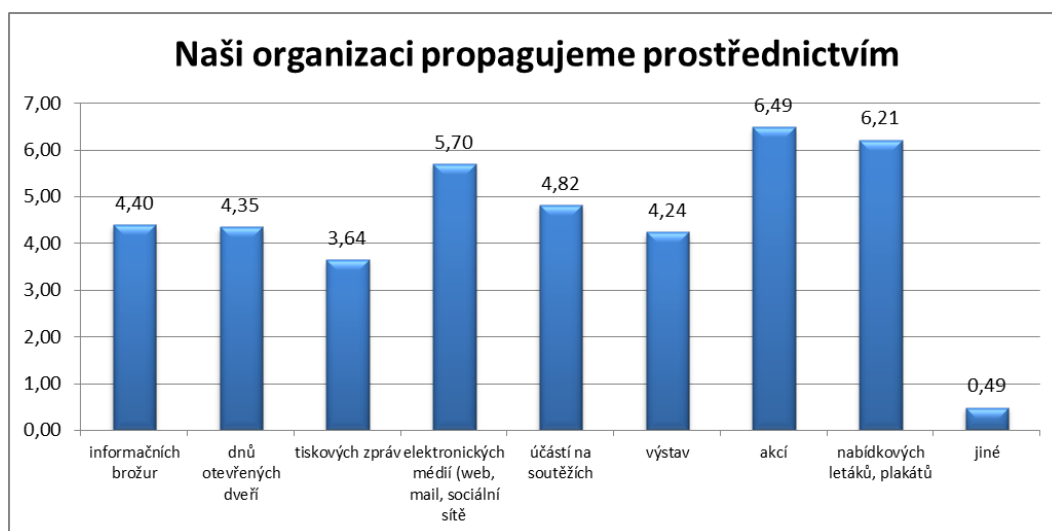
Odpověď na otázku, jaká je podle názoru respondentů nejúčinnější reklama je zjevná a souvisí s výsledkem předcházející otázky. Podle 64 respondentů je nejúčinnější reklama ve webovém rozhraní (web, mail, sociální sítě), což koresponduje s její frekvencí používání. Pak ale oproti častosti využití následuje oblast image organizace spolu s kvalitními

službami a spokojenými klienty, které lze zahrnout do oblasti PR (56 odpovědí) a osobní kontakt či doporučení (45 odpovědí), které patří spíše do oblasti osobního prodeje. Klasické reklamní prostředky (tisk, plakáty, letáky, brožury, prezentace, akce) jsou až čtvrté, a poslední v pořadí (33 odpovědí).

Tento rozpor lze zřejmě vysvětlit tím, že buď vznikl z důvodu toho, že tyto položky (dobré jméno organizace, osobní kontakt) nebyly uvedeny v položkách předchozí otázky a respondenti je pak nemohli číselně ohodnotit (ale mohli je uvést v položce „jiné“) nebo z hlediska dobrého jména se jedná o způsob, který je to pojem abstraktní, to znamená, že nelze „vyrobit“ (tak jako web, plakát, článek, osobní kontakt) a tudíž nelze určit jeho četnost v používání, na kterou se ptala předchozí otázka.

Otázka č. 19 – Naši organizaci propagujeme prostřednictvím

Tato otázka byla škálovaná – respondenti měli jednotlivé možnosti seřadit podle váhy, kdy předělovali jednotlivým položkám čísla 0 – 9. Číslo 9 bylo nejpoužívanější, číslo 1 nejméně používané. Pokud položku nepoužívali, přiřadili respondenti nulu. Výsledky jednotlivých položek pak byly sečteny a vyděleny počtem respondentů. U jednotlivých položek tak vznikl průměr, který je možný vzájemně porovnávat. Pokud respondenti uváděli „jiné“, měli možnost také uvést jaké.



Interpretace výsledků:

Překvapivým výsledkem této otázky je, že první ani druhé pořadí neobsadila v dnešní době velmi populární elektronická média, která byla se svým průměrem 5,70 až třetí. Jako nejpoužívanější prostředek propagace uvádějí SVČ akce (6,49) a nabídkové letáky a plakáty (6,21). Pak následují, jak je možné vidět v grafu, s nepatrnými rozdíly účast na soutěžích, informační brožury, dny otevřených dveří a tiskové zprávy.

Co se týče jiných způsobů propagace, uvedli respondenti tyto další způsoby propagace (vždy jedna odpověď):

- propagační vitríny
- bannery
- firemní oblečení
- prezentační videa
- účast na různých akcích pořádaných jinými subjekty
- vlastní časopis
- veškerá naše činnost - chceme být vidět - děláme hodně a děláme dobře
- výroční zprávy

Podle názoru autorky je první místo akcí oprávněné – SVČ pořádají velké množství akcí pro veřejnost a jako propagační prostředek nemusí sloužit akce na propagaci zaměřené (v Praze například Zastávka volný čas, Veletrh kroužků), ale příležitostné akce jako takové. Těchto činností se totiž mohou účastnit nejen dosavadní zákazníci SVČ, ale také nově příchozí. Akce také mají široký záběr, co se týče cílové skupiny. Ať se jedná akce určené pro rodiče s dětmi, akce pro mládež, akce pro dospělé, vždy tato činnost svědčí o kvalitě SVČ z hlediska organizačního, personálního, komunikačního, z hlediska image.

V případě letáků, plakátů a informačních brožur se musí jednat o kvalitní tiskoviny zejména z hlediska řemeslného a obsahového zpracování, to stejné platí o elektronických médiích, kde ještě přistupuje podmínka aktuálnosti.

Z hlediska proměnných – viz tabulka - je největší rozdíl v položce dny otevřených dveří, kdy malá města mají průměr 3,82 a velká města 5,26. To může být způsobeno

faktem, že na malých městech většina obyvatel své SVC zná a navštěvuje je, proto není tak velká potřeba pořádat tuto propagační akci.

FV	VŠV	žádné		do 10 tisíc	10 - 50 tisíc	nad 50 tisíc
4,38	4,52	2,75	informační brožury	4,91	3,42	4,82
4,06	4,61	5,50	dny otevřených dveří	3,82	4,31	5,26
3,61	3,84	1,25	tiskové zprávy	3,61	3,73	3,56
5,30	6,23	4,75	elektronická média (web, mail, sociální sítě)	5,00	6,00	6,47
4,99	4,70	3,50	účast na soutěžích	4,91	4,76	4,74
4,15	4,34	4,25	výstavy	4,35	4,22	4,09
6,58	6,28	8,00	akce	6,47	6,40	6,62
5,86	6,57	7,00	nabídkové letáky, plakáty	6,60	6,31	5,44
0,52	0,39	1,25	jiné	0,21	0,53	0,88

Otázka č. 20 – Podle mého názoru je nejúčinnější propagací

Zde se jedná o otevřenou otázku. Odpovědi je větší množství (176), než je respondentů (136), a to z toho důvodu, že někteří z nich zadali více jak jednu odpověď. Výsledky jsou zpracovány do následující tabulky a rozčleněny podle charakteristik.

Podle mého názoru nejúčinnější propagací je	
	Počet odpovědí
Akce pro veřejnost	27
kvalitní, dobrá, vydařená akce (zájmová činnost) pro širokou veřejnost	14
veřejná vystoupení	3
super akce	1
akce a jejich propagace	2
velké akce pro veřejnost	2
den otevřených dveří	2

akce v přímo organizaci	1
Burza volného času (propagačně náborová akce)	1
zážitek	1
vlastní činnost	4
	58
facebook, sociální sítě	17
web	17
	34
informační brožury	6
prezentace, prezentace ve školách	3
měsíčník města, místní zpravodaj	2
média	2
plakáty	3
letáky	8
propagační předměty	2
video	1
reportáže regionální televize	1
tiskové zprávy	2
logo	2
newsletter	1
karavan projíždějící městem	1
	34
osobní styk s klienty	3
osobní činnost	2
oslovení stávajících členů a doplnění jejich známými	1
osobní doporučení, šeptanda	11
	17
osobní dobrá, pozitivní zkušenost	5
kvalita služeb	3
odbornost pracovníků	2
spolehlivost pracovníků	1
dobré reference	3
dobrá pověst, dobré jméno, reference	6
dobrá práce DDM, spokojenost klientů	3
výsledky činnosti, práce	2
dobře odváděná práce, na kterou se chodí dívat novináři	1
počet spokojených klientů	1
aktivní a kvalitní činnost organizace, tzn. být viděn	1

úspěchy našich účastníků	1
	29
image	1
tradice	1
celkové PR	1
vhodná komunikace se žáky a rodiči	1
	4

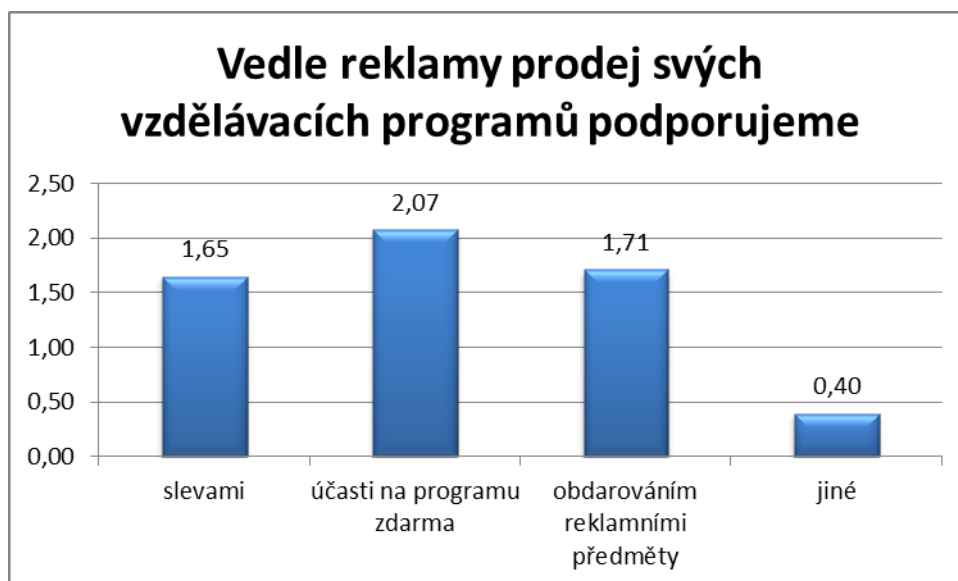
Interpretace výsledků:

V souladu s nejpoužívanějším prostředkem propagace je podle názorů respondentů tento prostředek, tj. akce (58 respondentů) také nejúčinnější (důvody viz předchozí otázka). A podobně jako u reklamy co do četnosti odpovědí následuje webové rozhraní (34), různé způsoby tištěné a mediální propagace (34), pak dobré jméno organizace, kvalita a spokojenost zákazníků (29) a osobní doporučení (17).

Dá se tedy konstatovat, výsledky této otázky jsou na prvních třech místech pořadí ve shodě s otázkou předchozí, kdy nejpoužívanějšími a zároveň dle názoru respondentů nejúčinnějšími propagačními nástroji jsou akce, webové rozhraní a média vč. tištěných (letáky, plakáty)

Otázka č. 21 – Vedle reklamy prodej svých vzdělávacích programů zajišťujeme

Tato otázka byla také škálovaná – respondenti měli jednotlivé možnosti seřadit podle váhy, kdy předělovali jednotlivým položkám čísla 0 – 4. Číslo 4 bylo nejpoužívanější, číslo 1 nejméně používané. Pokud položku nepoužívali, přiřadili respondenti nulu. Výsledky jednotlivých položek pak byly sečteny a vyděleny počtem respondentů. U jednotlivých položek tak vznikl průměr, který je možný vzájemně porovnávat. Pokud respondenti uváděli „jiné“, měli možnost také uvést jaké.



Interpretace výsledků:

Nejvíce používanou formou podpory prodeje v SVČ je účast na programu zdarma (průměr 20,7), pak následuje obdarovávání reklamními předměty (1,71), slevy (1,65) a jiné možnosti. Také je zde nutno zmínit, že 19 organizací na všechny možnosti otázky odpovědělo číslem nula, tedy téměř 14 % SVČ nevyužívá žádnou podporu prodeje svých programů.

Program zdarma je podle zkušeností autorky zcela logicky na prvním místě – celá řada SVČ nabízí např. možnost 1. schůzky zájmového útvaru zdarma, nebo vstup na propagační akce bez úplaty. Překvapivá je podpora reklamními předměty, která je druhá v pořadí. Dle názoru autorky mnoho SVČ na reklamní předměty nemá finanční prostředky, ale z hlediska tohoto výsledku je možné, že se jedná o předměty drobné, jako jsou propisky, tašky, balónky, butony. Slevy na třetím místě pak SVČ poskytují ze sociálních důvodů, dále je možné poskytovat slevy pro sourozence, nebo pro účastníka, který navštěvuje více činností SVČ.

Respondenti měli také možnost vyjádřit se, pokud odpověděli, že využívají jiné způsoby podpory prodeje. Jednalo se o (vždy jedna odpověď):

- Drobné ceny
- Přednostní zápis do kroužků či na tábory
- Celoroční soutěž o ceny

- Nižší cena díky grantu

V rámci porovnávání výsledků proměnných je největší rozdíl u velkých měst oproti středním a zejména malým městům, kdy velká města více podporují program zdarma – viz tabulka.

FV	VŠV	žádné		do 10 tisíc	10 - 50 tisíc	nad 50 tisíc
1,46	1,84	2,00	slevy	1,65	1,62	1,68
1,99	2,23	1,25	účast na programu zdarma	1,74	1,98	2,76
1,70	1,75	1,25	obdarování reklamními předměty	1,68	1,84	1,59
0,39	0,39	0,03	jiné	0,25	0,49	0,53

6.4.4 Výsledky výzkumného šetření - interview

Jak další část výzkumu bylo zvoleno interview, a to z důvodu zjistit, či pokusit se odhalit motivy a postoje respondentů dotazníkového šetření a upřesnit či doplnit některé z odpovědí. Dotazovanou byla ředitelka střediska volného času s mnohaletou praxí. Organizace, kterou řídí, dlouhodobě dosahuje výborných výsledků ve všech oblastech. Její jméno a jméno organizace není v přepisu rozhovoru z etických důvodů zmíněno. Přepis interview není zkrácen z důvodu, že vše, co je v něm uvedeno se jeví autorce jako podstatné.

Ráda bych s Tebou pohovořila na téma marketing ve střediscích volného času. Jednak o Tvých zkušenostech a také nad výsledky dotazníkového šetření týkající se právě marketingu. Můžeš mi, prosím, ale na začátku říct něco o sobě a o Tvém vztahu k marketingu? No, tak za dobu svého ředitelování, které dělám už 21 let, jsem nabyla přesvědčení, že je to oblast z řízení organizace, těch důležitých. Hodně důležitých. U nás v organizaci jsme ho začali dělat tak nějak sami o sobě, ale postupně, kdy jsem prošla jednak funkčním, ale také vysokoškolským vzděláním a celou řadou kurzů týkající se této oblasti, si trůfám říct, že dnes víme, co děláme, jak to děláme a jak to udělat, aby to byla

z hlediska marketingu správně. Netvrdím, že jsme ve všem stoprocentní, to asi zdaleka ne, ale myslím, že jsme se v mnohém poučili a víme jak na to.

INTERPRETACE: Z odpovědi dotazované, která je zkušenou a vzdělanou ředitelkou, je znát, že oblast marketingu je pro ni známým pojmem a principy marketingu jsou v jí řízené organizaci používány.

Jak jsi říkala, Tvoje manažerské vzdělání je funkční a vysokoškolské – cítíš v tom rozdíl? Ano, rozdíl tam určitě je, byť já jsem studovala funkční vzdělání zaměřené přímo na SVČ a tak šlo podrobně o dění v organizacích tohoto typu, oproti tomu vysokoškolské vzdělání by bylo stejně zacíleno, mělo širší záběr, např. co se legislativy týče a dalších právních věcí, v aspektu vzdělávání šlo do větší šíře a spíše se týkalo formálního vzdělávání, než našeho, neformálního vzdělávání. Jaký typ vzdělání byl podle Tvého názoru přínosnější pro praxi? Vzhledem k úzkému zacílení přímo pro zájmovou organizaci bylo přínosnější studium funkční, pro mou osobu svou širší záběru studium vysokoškolské.

INTERPRETACE: Na základě výsledku dotazníkového šetření a porovnávání proměnných lze konstatovat, že mezi výsledky odpovědí respondentů s funkčním nebo vysokoškolským vzděláním nejsou markantní rozdíly. Každé toto vzdělání má svá pozitiva a negativa, každé z nich svému žáku něco přináší.

Ve svém dotazníkovém šetření jsme zjišťovala, zda mají střediska volného času definované vizi, strategické cíle a marketingové cíle. Jak je to ve vaší organizaci? Jak říká jeden můj kolega: „SVČ, které neví, kam jde, se tam nikdy nedostane“. Takže bez poslání si neumím představit, že by organizace vůbec fungovala – poslání tedy samozřejmě definované máme. Stanovenou máme i vizi, která v tuto chvíli vychází z naší poslední koncepce. Na tu navazuje naše nejbližší strategie, to znamená strategické cíle. V podstatě to časově ustupuje – vize je dlouhodobá, strategické cíle na 2 až 3 roky. Marketingové cíle jako takové samostatně stanovené nemáme.

INTERPRETACE: Odpověď dotazované koresponduje s výsledky dotazníkového šetření – poslání, vize a stanovené cíle jsou dnes běžnými kroky při řízení organizace. Ani v tomto případě nemá organizace vymezené cíle marketingové. Je zde ale znát, že si dotazovaná uvědomuje váhu strategického řízení, které úzce souvisí s řízením marketingovým.

Dobře – máte tedy stanovené poslání organizace, svou vizi a strategické cíle. Jak jste je stanovovali? Naše poslání vychází z vyhlášky o zájmovém vzdělávání, ale je zacílené a přizpůsobené na naši organizaci. Vizi a cíle jsme stanovili na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí našeho SVČ, na základě našich zkušeností a potřeb našich klientů. Stanovujeme je společně – všichni interní pracovníci. Děje se tak z důvodu, že si myslím, že je důležité, aby naše vize, poslání a strategie prolínala celou činností SVČ a pracovníci byli s těmito dokumenty osobně spjati.

Jak s cíli a vizí pracujete dál? Minimálně jednou ročně probíhá řešitelská porada, která se týká naplňování naší strategie, dochází ke korekci nastavených cílů, ve chvíli, kdy se zjistí, že cíle jsou neprůchodné tak, jak jsme si je nastavili. Pak se cíle upravují či mění.

INTERPRETACE: Praktická ukázka jak správně postupovat v rámci procesu plánování – vize a cíle nastaveny na základě analýzy (vnější a vnitřní prostředí, potřeby klientů) všemi pracovníky organizace. Pokud pracovníci na plánování týmově spolupracují, jsou pak s výsledky (stanovená vize, plán) v souladu, mají je za své, jsou pro ně přijatelné. A nestačí si pouze cíle stanovit, ale také sledovat jejich plnění, soustavně je vyhodnocovat a dále je dle potřeb klientů i organizace korigovat.

Dobře. Děkuji. Říkala jsi, že vaše strategické cíle jsou stanoveny i na základě potřeb vašich klientů? Kdo jsou tedy vaši zákazníci? A kteří jsou v současné době nejpočetnějšími? Našimi zákazníky jsou v podstatě všichni – od malých dětí až po důchodce, rodiče dětí, ale také například náš zřizovatel. Všem můžeme něco nabídnout, všichni si u nás mohou najít to, co potřebují. Nejen v současné době, ale trvale, historicky, jsou našimi nejpočetnějšími zákazníky žáci, tedy děti navštěvující základní školu. V poslední dekádě jsou významnou skupinou i předškoláci, to znamená z pohledu zákona děti a poměrně těsně je stíhá taková nová skupina zákazníků a to jsou dospělí a senioři. Tento trend koreluje s tím, jak se vyvíjí populace v republice, kopíruje to demografickou křivku. Tak samozřejmě my, stejně jako jiné organizace zabývající se volným časem, hledáme nové cílové skupiny a trůfám si říct, že budoucnost středisek volného času je v právě v dospělých, i když ne, že by to zastínilo tu dětskou věkovou kategorii.

Dobře. Na to se Tě ještě zeptám. Podobně, jak říkáš Ty, vyšly i výsledky mého výzkumu – jedenáct respondentů odpovědělo, že nejčastějšími zákazníky jsou děti, jedno

sto dvacet jedna žáci, dospělí se objevili jednou a senioři také jednou. Proč jsou nejpočetnější právě žáci a děti? Proč jsou nejvýznačnějšími zákazníky v celé České republice? Tak za prvé si myslím, že historicky byla volnočasová zařízení na ně zacílená a odpovídá tomu nabídka našich produktů. Za druhé je to samozřejmě skupina, která teprve hledá své zájmy, čili tam je to pole působnosti a směřování pro organizace našeho typu. No a za třetí to má souvislost s financováním – byť vyhláška o zájmovém vzdělávání nám říká, že pracujeme v podstatě s celou populací, tak proti tomu vyhláška o krajských normativech nám říká, že financuje pouze žáky a studenty. A studenti, alespoň většinově, jsem přesvědčená, jsou pouze minoritní skupinou v rámci klientů středisek volného času.

Pokud si dobře pamatuji, jsi členkou celorepublikové rady pracovníků středisek volného času. Takže se pravidelně setkáváš s pracovníky SVČ i z jiných krajů. Jak je to u nich s financováním činnosti SVČ? Ano. Jsem členkou republikové koordinační rady. Jak jsem už říkala, SVČ jsou financované na základě vyhlášky o krajských normativech. Ta je sice jednotná, ale jak to obecně bývá, tak výklad zákona je různý a každý kraj má jiný vzorec či mechanismus, jak ve skutečnosti normativ a s tím související finance pro SVČ počítá. Např. u nás v kraji jsou SVČ financována na základě potencionálních klientů, v jiném kraji na základě zákožodin. Jde o financování na školní matriku, tedy činnosti, které můžeme doložit. A jedná se o činnosti týkající se právě žáků a studentů, nikoliv dětí, tedy předškoláků, a dospělých.

INTERPRETACE: Odpovědi dotazované jsou shodné s výsledky dotazníkového šetření, a to otázek č. 6 a č. 8. Již na začátku tohoto tématu hovoří dotazovaná o faktu, že zákazníci SVČ jsou všichni (otázka č. 8 – 14 odpovědí), protože SVČ mají tak široký záběr činnosti, že jsou schopné uspokojit potřeby téměř všech (vyjma kojence) věkových kategorií. Dalšími zákazníky SVČ, opět v souladu s šetřením, jsou kromě žáků předškoláci, jako potencionální klienti V jednotě s odpovědí na otázku č. 6 potvrzuje, že nejčastějšími zákazníky jsou žáci, a to z důvodu normativního, tedy finančního, ale také z důvodu tradice, či právě zájmového vzdělávání a směřování žáků.

Vrat'me se k vašim nejpočetnějším zákazníkům, což jsou žáci. Můžeš mi je nějak blíže specifikovat? No, nevím, zda jsem schopná to nějak fakticky podložit, ale většina žáků jsou co do sociálních poměrů ze střední třídy. Klienti z vyšší střední třídy, alespoň podle mého pozorování za poslední roky, zájmovým vzděláváním spíše doplňují nějaké jiné aktivity –

*bud' výkonnostní sport, nebo hru na hudební nástroj na špičkové úrovni, atakdále. Střední strída je tedy základ našich klientů. U nižších sociálních vrstev si troufám říct, že se zájmové vzdělávání poslední dobou upozaduje. Tam je to evidentně otázka financí – to byli klienti, kteří dříve navštěvovali, právě proto, že nedělali výkonnostní sporty, třeba dvě až tři aktivity. Nyní ovšem těchto klientů ubývá – bud' mají pouze jednu aktivitu ve smyslu kroužku, nebo nenavštěvují SVČ vůbec. **Děkuji za popis z hlediska sociálního zařazení. Můžeš mi ještě tyto vaše klienty charakterizovat i z nějaké dalšího pohledu?** Tak jedná většinou o žáky našich městských základních škol a nižšího stupně místního gymnázia. Část klientů je také dojíždějící z okolních obcí – ti jsou členy specializovaných zájmových útvarů, které obce v rámci svých aktivit nenabízejí – např. streetdance nebo sportovní lezení. Obecně to jsou děti, které mají různé zájmy a podle nich si u nás vybírají své aktivity.*

INTERPRETACE: Odpovědi dotazované korespondují s výzkumem – podle názoru autorky ředitelé SVČ všeobecně znají odpověď na dotaz týkající se bližší charakteristiky jejich nepočetnějších zákazníků, respektive mají o ní nějaké povědomí, buď na základě zkušeností, nebo strukturované identifikace prostřednictvím segmentace trhu.

***Dobře, díky. Říkáš tedy, že současnými vašimi zákazníci jsou především žáci. Jací zákazníci se Ti jeví do budoucna jako perspektivní?** Tak jsem přesvědčena, že to rozhodně budou dál žáci. Tím důvodem je, že je na ně zacílena většina naší nabídky, která koreluje s posláním středisek volného času, že jsme takovou záchytnou sítí v oblasti volného času. Dalším důvodem, a to se opakuju, je nastavení financování SVČ. Kdo by mohl být dále perspektivní – Tobě z výsledků výzkumu vychází, že děti z mateřských škol. Samozřejmě s předškoláky děláme částečně i proto, že je nějaká perspektiva, že budou v zájmovém vzdělávání u nás v SVČ pokračovat. Byť musím říct, že u nás se tato očekávání, kdy s nimi v posledních deseti letech pracujeme, tak úplně nenaplnila. Kde si myslím, že je naše budoucnost, a to se pro mne překvapivě objevuje ve výsledcích Tvého výzkumu myslím až na sedmém místě, je dospělá populace a to si myslím, že souvisí s tím, že je dnes moderní mluvit o celoživotním učení a zájmové vzdělávání tomu jde naproti. Nenabízíme totiž jen rekreaci a relaxaci jako protějšek k pracovnímu vyčerpání, ale také v rámci zdravého životního stylu a potřebě dobře vypadat máme spoustu aktivit k tomu vedoucích. A třetím důvodem, ale ne třetím co do pořadí, je doplňování vzdělání – jazykové kurzy, kurzy*

internetu, psaní všemi deseti, které děláme. To je právě parketa, která se teprve zájmové vzdělávání otvírá a na kterou já hodně věřím. S dospělou populací navíc souvisí i senioři, protože populace stárne. Senioři mají stejné zájmy jako dospělí – chtějí být v kontaktu s vnoučaty a hledají cestu k novým technologiím, taky se chtějí udržovat zdraví, to znamená nějaké relaxační cvičení, jóga, atd., pilates, prostě to, co dneska běží pro dospělé.

Nabízíte v současnosti nějaké kroužky přímo pro seniory? Vlastně to, co jsem říkala – děláme internet pro seniory a relaxační cvičení na míčích. Jinak se částečně prolínají aktivitami pro dospělé. Seniorů je zatím minoritní skupina, přesto uvažujeme do budoucna rozšíření nabídky nejen pro ně, i pro dospělé. Směřujeme k tomu již nyní - v nabídce na příští rok jsou i další aktivity pro dospělé i senioři, interní zaměstnanci se v této oblasti dále vzdělávají.

Ještě mne zaujalo, jak jsi říkala, že předškolní děti jako zákazníci nesplnily vaše očekávání. Jaká to byla očekávání? Jde o to, že tím, že máme aktivity i pro předškolní děti, které nejsou z hlediska financování ze strany státu významné, si v podstatě vychováváme budoucí zákazníky, kteří pokročí do financované kategorie žáků. To znamená že, dneska máme cca 150 předškoláků a předpokládáme, že automaticky přejdou do kategorie žáků a ještě se k nim nabalí další. Jenže tomu pak počty klientů neodpovídají. Myslím si, že je to způsobené tím, že směrem k předškolákům nabízíme aktivity zejména my, ale ve chvíli, kdy dorostou do školního věku, mohou se věnovat i sportům, které nabízí tělovýchovné jednoty či hudebnímu vzdělání základních uměleckých škol. Pak se počet klientů samozřejmě třísí. Což neříkám, že by to bylo špatně, my svou roli v předškolním vzdělání plníme, ale potom je to otázka volby a otázka nabídky jednotlivých středisek.

V mém výzkumu se také objevilo, že perspektivní zákazníci jsou rodiče. Jak chápeš Ty roli rodičů – zákazníků? Jsou pro vás cílovými zákazníky? Tak určitě. Za prvé mají vliv na výběr aktivit pro svoje děti, to je takové prioritní. Za druhé oni jsou ta dospělá populace pro kterou se snažíme rozšiřovat nabídku. Třetí jejich pozicí je, že se snažíme připravovat programy pro rodiny nebo rodiče s dětmi, byť to jsou povětšinou aktivity typu příležitostných akcí.

INTERPRETACE: Dotazovaná shodně s výsledky vyjmenovává perspektivní zákazníky co do budoucnosti. Oproti výsledkům výzkumu však řadí na přední místo

dospělé. Zdůvodnění jejího pořadí je stejné jako výsledku výzkumu – zdravý životní styl, doplnění vzdělání, relaxace. Oproti respondentům si však myslí, že předškolní děti, tj. děti z MŠ, nejsou až tak perspektivní klienti, jak vyplývá z výzkumu. Podle jejích zkušeností nenaplnují očekávané počty, kdy se z předškolní věkové kategorie přesunou kategorie žáků. Dále potvrzuje jako perspektivní zákazníky seniory, pro které už v současnosti organizují programy a rodiče, jako ty, kteří rozhodují o aktivitách svých dětí.

Děkuji. Další otázkou v dotazníku bylo, jestli si zjišťujete informace o nových trendech, o účinnosti své propagace, o potřebách zákazníků o nabídce konkurence. Co z uvedeného si zjišťujete vy? Tak samozřejmě sledujeme nějaké trendové záležitosti, jako jsou například nové moderní sporty nebo kreativní techniky z výtvarné oblasti. Sledujeme samozřejmě konkurenci, ale ne z titulu, že bychom něco okoukali, ale spíš pokud se chystáme někam rozvíjet, tak ne stejným směrem jako konkurence – snažíme se tedy nabídnout něco jiného, odlišit se. Samozřejmě sledujeme také potřeby zákazníků. Určitě je to poptávka po sportech, kdy rodiče či klienti se nás dotazují, zda nemáme určitý druh sportu, např. bojová umění. Na základě těchto dotazů zvažujeme, zda je to pro nás zajímavé a jsme schopni to zajistit. Na druhou stranu sledujeme i vzdělávací strategie státu a chceme je nějak kopírovat a zajišťovat podporované činnosti jako je již zmiňovaný sport či polytechnická výchova.

Podporujete tyto programy z hlediska možných finančních prostředků nebo z hlediska toho, že se jedná o státní koncepci? Tak spíše po stránce koncepce, to je prvotní. Samozřejmě, pokud chceš dělat nějakou aktivitu, tak musíš mít zajištěné její financování. Jedním ze zdrojů mohou být dotační tituly, které se ke koncepcím vztahují.

Jak výše jmenované sledujete? Tak trendy sledujeme prostřednictvím médií, např. regionálních a aktivit, které u nás v okolí probíhají. Potřeby zákazníků zjišťujeme, jak už jsem říkala, prostřednictvím poptávky. Plošně, cíleně, např. prostřednictvím dotazníků, to neděláme, spíše tedy prostřednictvím přímých ústních dotazů a rozhovorů.

Dobře. Díky. Ještě mi prosím řekni, jestli si zjišťujete účinnost reklamy a propagace a pokud ano, tak jak. Zase asi na to nemáme nějaký speciální nástroj, nebo měli nějakou písemnou zpětnou vazbu. Ale určitě je pro nás zpětnou vazbou poptávka, čili účast klientů na našich činnostech, nebo že je zájem o naše nabízené aktivity. Nebo také šíření dobrého

jména je ukázkou, že je naše propagace účinná, že to děláme dobře. Může to být také sledování návštěvnosti našich webových stránek či facebookového profilu. Napadá mne také rychlost, jak mizí naše materiály, letáky. Je to tedy spíše pocitové, než že by byl na to konkrétní nástroj. Možná to souvisí s velikostí našeho regionu, máme prostě pocit, že jsme schopni to postihnout bez konkrétních prostředků.

INTERPRETACE: Tak jako většina respondentů, si v organizaci řízené dotazovanou zjišťují informace o potřebách zákazníků, nových trendech v zájmovém vzdělávání a o nabídce konkurence. Cenné je, že se nesnaží konkurenci napodobovat, ale naopak přinášet jiné, nové programy a nesledují pouze mikroprostředí, ale také makroprostředí, tzn. faktory politické a s tím související ekonomické. Na rozdíl od respondentů, nevyužívají žádné konkrétní nástroje – potřeby zjišťují prostřednictvím poptávky nebo rozhovorů, trendy (shodně s výsledky) prostřednictvím médií a účinnost propagace porovnávají s naplněností aktivit, návštěvností webu, apod.

Díky za odpověď. Vraťme se zpátky na začátek – zmiňovala ses, že v rámci strategického plánování provádíte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Ano, jednoznačně využíváme analýzu SWOT. Její výhodou je, že postihuje vnější a vnitřní prostředí SVČ a dá se dobře porovnávat, protože naším zájmem je mít vyvážené portfolio. Bostonskou matici využíváme také, ale je spíš o vnitřním prostředí organizace, o vyrovnanosti nabídky činností. Jednou za čas, v rámci přípravy nové strategie, se hodí si také udělat analýzu nových zákazníků, to znamená zainteresovaných skupin – o tom už jsme tady mluvily v souvislosti s dospělými a seniory. A to co já tady prezentuji, tak je právě výsledek našich nových analýz a koncepce.

Co s výsledky analýz děláte? Pokud, alespoň nám tak vyšlo, že jedna z možných nových cílových skupin jsou právě ti dospělí, tak vybereme aktivity, které by mohly být zajímavé právě proto, že je nenabízí konkurence a zvolíme z nich takové, které jsme schopni nabídnout. To znamená, buď se interní zaměstnanci dovzdělají, nebo máme člověka, který to bude dělat. Nestačí totiž vědět, že je díra na trhu, musíme začít jednat. Samozřejmě je to otázka času – pokud víme, že to nebude letos, tak jsme za rok schopni připravit člověka, prostory a další podmínky, aby tato činnost mohla fungovat. Je to dlouhodobá záležitost a otázka strategií, protože když něco takového zjistíme, tak to není otázka týdne.

INTERPRETACE: Už předchozích odpovědí je rozpoznatelné, že se organizace řízenou dotazovanou věnuje marketingovému plánování. Základním stavebním kamenem tohoto procesu je analytická část. Jak správně uvádí dotazovaná, do analýzy situace na trhu patří též definování zákazníků. Výsledky analýz pak převádí, shodně s respondenty dotazníku, do praktického života SVČ – na jejich základě vytváří nové produkty, či přizpůsobují své programové portfolio.

Děkuji. Pokud tedy pracujete na novém programu, kroužku – co zohledňujete při tvorbě ceny? Částečně to kopíruje výsledky Tvého výzkumu – určitě jsou to náklady na program, ale také nás svazují nějaké normy, kterých se musíme držet při nastavování výše úplaty. Určitě v tom hraje roli cena konkurence, byť jen částečně. V téhle situaci se orientujeme v aktivitách pro dospělé, kdy se snadno porovnává cena konkurence s naší. Co nezaznělo ve Tvých výsledcích a co je určitě, alespoň u nás součástí kalkulace, je atraktivnost programu. To znamená atraktivnější věci, kde je po nich větší poptávka, tak tam je samozřejmě větší cena. Důvodem není, abychom na tomto programu zbohatli, jde o to, že chceme udržet co nejširší nabídku činností, takže atraktivní kroužky částečně dotují provoz dalších, ne tak výdělečných, jako jsou u nás například letečtí modeláři či rybáři.

INTERPRETACE: Odpověď dotazované výborně doplňuje výzkumné šetření – cenu v jejím SVČ stanovují nejen na základě nákladů a cen konkurence, ale také vzhledem k poptávce po programu, tzn. jeho atraktivnosti pro zákazníky.

Když mluvíš o konkurenci – kdo je u vás ve městě vaše konkurence? Tak už toho dnes není málo. Takovou nekalou konkurencí, alespoň já to tak vidím, jsou základní školy a jejich kroužky. Byť chápu jejich pohnutky, proč nabízejí své aktivity, tak klesající demografická křivka, je alarmující i přesto, že momentálně do škol přichází silné ročníky. Dále jsou u nás silné a schopné sportovní kluby, skauti, jiné vzdělávací a kulturní zařízení, které nabízejí podobné aktivity jako my.

Kde získáváte informace o cenách konkurence? Ve městě funguje zpravodaj, kde mají snahu se prezentovat všechny jmenované organizace zabývající se volným časem. Takže se to tam dá poměrně lehce odhalit. Dále na jejich webových stránkách, na začátku školního roku ve chvílích náborů sledujeme letáky s nabídkou programů.

Dobře. Co děláte, pokud zjistíte, že cena konkurence je oproti vašim programům příliš nízká? Tak je tomu např. u našich základních škol, které mají kroužky buď zadarmo, nebo za stokorunu. S nízkými cenami či programy zdarma toho moc dělat nemůžeme. Co je naší takovou zbraní, tak určitě kvalita našich programů, v případě škol neformální prostředí a neformální autority. Co v případě kroužků ve školách proti nám je, že jsou rodiče příliš vytiženi nebo pohodlní a je pro ně jednodušší, pokud dítě je na kroužku v budově školy. Na druhou stranu k našemu prospěchu nabízíme, jak jsem již o tom hovořila, atraktivní a specializované programy, které školy a jiné organizace nejsou schopné nabízet – v našem případě například street dance nebo baseball. V případě základních škol jsme se ještě pokoušela se s nimi dohodnout, že bychom jim jejich kroužky zaštitili. Bohužel to ale nevyšlo – kamenem úrazu byla cena, nechci dělat kroužky za stovku. Takže teď to dělám tak, že jim aktivně nabízíme právě ty specializované programy, ale v prostorách školy. A také se mi povedlo domluvit se s jednou školou v menší sousední obci – od září budeme kroužky na této škole zajišťovat my.

INTERPRETACE: Toto SVČ, tak jako většina těchto organizací, realizuje svou činnost v silném konkurenčním prostředí. A jsou to právě školy, které své kroužky nabízejí za velmi malou cenu. Pak je řešením se od škol odlišit, a to kvalitou, atraktivností, specializací a zároveň dostupností. Dle zkušeností autorky ale lze (za předpokladu „osvíceného“ ředitele ZŠ) se školami domluvit na spolupráci tak, že kroužky ve škole spadají pod činnost SVČ, byť probíhají v prostorách školy a jsou prvotně určené pro žáky této školy.

Pokud uvádíte cenu ke svému programu, píšete k ní například „v ceně je zahrnuto“ nebo „nejnižší cena ve městě“? Ne, běžně uvádíme pouze cenu. Maximálně u těch nákladnějších věcí, že je možno platit pololetně. Ale vlastně pravdou je, že u náročnějších věcí, třeba táborů, uvádíme, co cena zahrnuje, jako doprava, zdravotník, 5 x denně jídlo, atakdale. Dříve jsme také u ceny kroužků uváděli, že cena je například za 30 lekcí. Ale od toho jsme upustili, protože se nám stávalo, že v případě onemocnění vedoucího nebo prázdnin v termínu kroužku nám pak chyběly dvě schůzky do slíbeného počtu.

INTERPRETACE: V tomto případě se názory respondentů a dotazované mírně rozcházejí – více než půlka respondentů uvádí, že cena je většinou odůvodněna. Naproti tomu dotazovaná říká, že cenu uvádějí pouze u nákladnějších programů. Podle názoru

autorky skutečně není nutné udávat cenu u veškerých programů začínajících na činnostech pro 10 účastníků. SVC by mělo rozlišovat, kdy je nutné důvod ceny udat a kdy nikoliv. A kdy je možné a potřebné cenu marketingově podpořit.

Kde poskytujete své vzdělávací služby? To znamená kroužky, akce... Nevím, jestli jsem schopná říct úplně přesně, ale možná už téměř polovina nebo čtyřicet procent aktivit probíhá mimo naši budovu. Jsou to samozřejmě sportovní aktivity, protože nemáme vlastní sportoviště, ale také malá část aktivit probíhá ve školách. Toto se děje ze dvou důvodů – jednak se jedná o prostory, které potřebujeme k činnosti kroužků a ve své budově je nemáme. A také z důvodu našeho boje s konkurencí, o kterém jsem mluvila, že se snažíme přiblížit školám a jít naproti klientům nebo spíše rodičům. Naši činnost také probíhá v mateřských školách, ale ne formou kroužků, spíše příležitostné činnosti – stává se, že i školky samy volají, že potřebují zajistit nějakou akci či výukový program.

Mimo obec žádné prostory nevyužíváte? V tuto chvíli ne, ale historicky jsme ve dvou spádových školách měli své aktivity. Toto jsme ovšem museli opustit, protože v jednom případě klesl počet žáků školy a oni nebyli schopni naplnit naše požadované počty a v druhém případě jsme přišli o externího pracovníka, který pro nás kroužky na škole zajišťoval. Ale jak jsem již uvedla, od září opět budeme mít kroužky v jiné sousední obci.

INTERPRETACE: Odpověď dotazované opět koresponduje s výsledky dotazníku – její SVC využívá prostory i mimo svou budovu. Děje se tak z hlediska předpokladů výkonu specializované činnosti (např. sportovních kroužků, které musí probíhat v tělocvičně) a z hlediska dostupnosti programů. Mimo obec v současnosti prostory nemají, ale v budoucnu je budou opakovaně využívat.

Jak a jaké prostory mimo vaši budovu hledáte? Tak prioritně jsou to prostory, které nám chybí, takže jak už jsem říkala, jsou to zejména sportoviště. A snažíme se také jít naproti klientům a bojovat s konkurencí, takže se snažíme svým zákazníkům z hlediska prostoru přiblížit. Cena není v našem případě rozhodující, skutečně vybíráme to, co je pro nás, nebo spíše naši činnost, nejvhodnější.

INTERPRETACE: Dotazovaná opět potvrzuje výsledky výzkumu – prostory SVC hledají prostory dle podmínek a poptávky. Cena je rozhodující až třetí v pořadí, autorka

tedy předpokládá, že ač se projeví ve výši úplaty, jsou dvě předchozí kritéria důležitější i pro zákazníky, kteří jsou pak ochotni zaplatit i vyšší cenu.

Dobře. Děkuji. Posuneme se v tématu dále. Jak zajišťujete reklamu svých programů?

Tak situace u nás kopíruje výsledky Tvého výzkumného šetření. Určitě je to dneska na prvním místě internetové rozhraní a sociální sítě, protože jejich rychlost šíření... tomu se asi nic nevyrovná. Ale musí být aktuální. Snad se tomu mohou vyrovnat celostátní média, ale zasáhnou do médií v obci našeho rozměru obecně je problém nebo tam vlastní média vůbec nejsou. Inzerce v tisku je náročná finančně, takže to si myslím, že ji rozhodně zastiňuje. Myslím tedy, že se neustále uplatňují plakáty a letáky, tak jak to máš ve výsledcích dotazníku. Takže klasická propagace – to si myslím, že trvá. Tam je to spíš o kvalitě těchto věcí, jak vypadají, jaký obraz to pouští ven o zařízení. Poslední dobou také využíváme mail, kdy máme na přihláškách „chcete posílat novinky“, kdy v rámci oddělení mají moji pracovníci vytvořené skupiny a těm posílají informace o tom, co se u nás děje.

Řekni mi prosím ještě podrobněji, co jsi myslela tou kvalitou letáků a plakátů? Tak v první řadě jde o formu samotnou, posunuli jsme se od wordovských plakátů někam jinam. Mladší generace kamarádů s technikou více než my, takže se otvírají možnosti z hlediska dostupnějších grafických programů, ale také barevných kopírek. Samozřejmě je v našem zájmu být lepší než ti ostatní a být vidět, což si troufám říct, že se to naplňuje. Minimálně tím, že se to komentuje, nemůžu říct, že se to projevuje na návštěvnosti nebo na výsledcích, ale rozhodně to ohlasy má co do kvality. Klienti nám například říkají: „krásné plakáty“ nebo „rádi se na ně díváme“, „je to nápaditý“, „je to hezký“, „hned jsme si toho všimli“.

INTERPRETACE: Dotazovaná souhlasí s výsledky výzkumu, zdůrazňuje však potřebnou kvalitu a kreativitu reklamních tiskovin. Dobrou zkušenost má taky s reklamou prostřednictvím mailu, kdy jednotliví pracovníci oslovují cíleně určité skupiny zákazníků.

Cílíte tedy reklamu podle toho, jaké má oslovit zákazníky? Úplně ne, nejde spíš o formu, ale o místa kde naše materiály rozdáváme. Například pokud máme pohádkový program pro děti z mateřských škol, tak ve školce rozdává letáky červená karkulka, protože si to děti pamatují. Pro předškoláky a malé děti dáváme reklamní letáky např. k dětským lékařům, pro seniory do cukrárny, pro budoucí matky na gynekologii. Tedy spíše kam se cílí, než jak. Pokud chci oslovit žáky, dávám letáky do škol, na plavecký bazén, pokud

studenty tak do kavárny, do klubu. Jógu a pilates propagujeme v Zelené rosníčce. Co využíváme plošně, tak je to facebook a web, tam dáváme vše, co nabízíme. Dále máme vývěsky po městě. Plakátovací plochy ve městě už vůbec nevyužíváme, protože mi přišlo, že to má mizivý účinek. Protože když jdou lidi hledat něco pro děti nebo pro sebe, tak když jdou okolo naší velké vitríny, tak se podívají na ni. No a v neposlední řadě také využíváme městský zpravodaj, a to každý měsíc – máme to zadarmo, protože jsme příspěvková organizace města.

INTERPRETACE: V SVC, které dotazovaná řídí, využívají k zacílení reklamy určitá místa, kde se ve větší míře vyskytují ti zákazníci, které chce SVC oslovit. Podle zkušeností autorky tuto praxi vykonává většina SVC, a to zejména na školách. Autorka oceňuje nápad Karkulky v mateřské škole a využití lékařských ordinací a restauračních zařízení.

***Jaká je podle Tvého názoru nejúčinnější reklama?** Nejúčinnější reklama je doporučení, jsem o tom přesvědčená. Špatná zpráva se šíří šestnáctkrát rychleji než dobrá, tak to všichni víme... dělám si legraci. Tenhle případ nemyslím, myslím tu kladnou reklamu. A dále si myslím, že dnes je číslem jedna internetové rozhraní a sociální sítě, když pomineme velká média, do kterých se dostáváme málo.*

INTERPRETACE: Opět shoda s dotazníkem. Ač je dotazovaná ze středního města, podle názorů autorky není z hlediska doporučení velikost města směrodatná – tudíž je funkční v celém spektru velikostí obcí, stejně jako webové rozhraní.

***Co propagace organizace jako takové?** No, já asi souhlasím s výsledky, které vyšly ve Tvém šetření. Informační brožury mají určitě nějakou tradici. To se všichni snažíme, aby to mělo nějakou tvář, aby všichni věděli, že je to zrovna naše brožura a šli si pro ni zcela vědomě. Podpořila bych to pořadí, tak jak to je ve výsledcích, třeba i ty tiskové zprávy. Přestože za sebe musím říct, že zrovna my jsme v tom špatní a víme, že to jsou naše rezervy. Ono je to vždy o tom, jací lidé v organizaci jsou – u nás zrovna není žádný psavec, tak s tím máme problém. Ale zase mám šikovné mladé lidi na techniku. Jinak to koresponduje s tím, co už jsme říkali, že fungují maily atakdále. Myslím, že dobrou propagací jsou akce, které děláme – velké akce pro veřejnost, prezentace výsledků činnosti kroužků na konci roku, jako jsou akademie nebo výstavy prací. Také výsledky soutěží – už*

předem hlásíme na facebooku, že na soutěž jedeme, myslete na naše soutěžící. A pak samozřejmě výsledky vyvěšujeme.

***Ještě bych se chtěla zeptat, říkáš jsi, že dbáte na vaše informační brožury. Můžeš mi říct, co je jejich obsahem? A jak je často vydáváte?** Vydáváme je dvakrát do roka. V září se jedná o nabídku kroužků a na jaře o nabídku táborů. A k tomu jsou tam samozřejmě uvedeny informace o tom, kdo jsme, čím se zabýváme, jaké jsou naše další aktivity, co u nás dalšího můžou najít.*

INTERPRETACE: Dotazovaná potvrzuje výsledky šetření. Opět se mluví o kvalitě tištěných materiálů. Autorka na odpovědi oceňuje to, a ostatně je to znát i na výsledcích výzkumu (malé rozdíly mezi způsoby propagace), že propagace organizace se v SVČ neděje pouze jedním nebo dvěma propagačními prostředky, ale celou škálou těchto prostředků. To je z hlediska udržení nebo získávání zákazníků to podstatné – z mnoha způsobů lze najít alespoň jediný, který určitého zákazníka osloví.

***Podle Tvého názoru nejúčinnější propagace?** Tak, budu se asi opakovat. Na rozdíl od Tvého výzkumu já bych přeradila veřejná vystoupení a akce pro veřejnost před facebook, web a email. Kdy akce pro veřejnost by měla zasáhnout i mimo současnou klientelu, to znamená, že přivádí do prostředí domku nové lidi. Na vystoupení kroužků, závěry roku, se sice výjimečně stává, že přijdou mimo rodiče a kamarády i cizí lidé, ale výhodou je to, že před nimi prezentujeme, že dobře investovali – jak čas, tak peníze – a že přijdou znovu. Propagační akce máme tři za rok – Mikuláše, Čarodějnice a Dětský den. Nevybíráme na nich vstupné, právě proto, aby přišli i ti, co je jim při normální akci líto dvacetikoruny. A ještě jsem zapomněla – myslím, že dobrou reklamou a propagací jsou naše firemní oblečky. Myslím, že... my jsme taková parta, která to ráda nosí, naše bundy, vesty, trička. Nejlepší jsou vesty, které dáš na všechno – na bundu, na tričko. A nosíme je rádi. Máme je už dost onošené, takže jsem nechala udělat nové, a to všem – i na tábory či dobrovolníkům. A těší mě, že to lidí nenosí jen v práci, ale jdou v tom klidně i nakupovat.*

INTERPRETACE: Jako nejúčinnější prostředek propagace uvádí dotazovaná, tak jako respondenti, velké akce pro veřejnost (možnost získání nových klientů), veřejná vystoupení (důkaz dobré investice zejména pro rodiče) a webové rozhraní. Jako dobrý příklad dalšího způsobu propagace uvádí používání firemního oblečení.

*Jak podporujete účast klientů na vašich programech? Tak za takovou marketingovou podporu by mohlo být považováno, že nabízíme klientům, že mohou navštívit první schůzku kroužku zdarma. Také pořádáme takzvaný Kamarádský týden, což je asi taky otázka propagace. Probíhá to tak, že po zahajovacím týdnu probíhá každoročně Kamarádský týden. A samozřejmě ne u těch přeplněných kroužků – v kroužcích, kde jsou volná místa, dostane každý účastník takovou pozvánku a může na další schůzku přivést svého kamaráda. A zase je to stejným způsobem – kamarád může přijít na schůzku zdarma. Co vím od svých kolegů, tak některé SVČ obdarovávají zapsané děti do kroužků reklamními předměty, u jednoho pražského domu dětí jsme se setkala dokonce i s tričky. Jiné organizace také poskytují slevy mimo slev pro sociálně slabé například pro sourozence nebo při vyšším počtu kroužků na jedno dítě. My slevy, mimo ty sociální, neposkytujeme, ale co přijímáme, to jsou Unišky, které dostávají zaměstnanci naší velké místní firmy, která nás podporuje. Jedná se vlastně o bezhotovostní zaměstnanecké benefity, které mohou zaměstnanci firmy uplatnit na bazénu, ve fit studiu, v lékárně, ale i u nás. Funguje to podobně jako stravenky. Jen Unišky nepřijímáme na kroužky, ale například na dlouhodobé kurzy nebo tábory. No a samozřejmě máme na nich spoluúčast, cca 7% jde z naší strany. Co se ještě týče reklamních předmětů – reklamní předměty máme, ale nedáváme je klientům, ale spíše partnerům nebo významným hostům. **Moc děkuji za rozhovor.***

INTERPRETACE: I v tomto SVČ pracují s podporou prodeje svých vzdělávacích programů. Netradičním způsobem, kterým by se mohli inspirovat i ostatní SVČ je zmíněný Kamarádský týden. A zcela specifické jsou Unišky, které podle názoru autorky mají dvojitý význam - jsou výhodné nejen pro zákazníky kupující produkty organizace, ale také pro partnera organizace, který dlouhodobě SVČ podporuje.

6.4.5 Výsledky výzkumného šetření – rozbor dokumentů

Jako doplňující výzkumný nástroj této práce byla zvolena obsahová analýza textů. Základním souborem dokumentů byly zvoleny školní vzdělávací programy (dále ŠVP) středisek volného času. Významovou jednotkou v tomto výzkumu byly slova, věty či odstavce týkajících se marketingového řízení organizace - marketing, propagace, reklama,

trendy v zájmovém vzdělávání, Public relation (nebo zkráceně publicita) a s marketingem související strategické plánování.

Jak už bylo uvedeno – zdrojem pro vyhledávání ŠVP jednotlivých informací bylo určeno internetové rozhraní, tedy webové stránky jednotlivých organizací, tj. 274 středisek volného času, které byly osloveny v dotazníkovém šetření. Z tohoto celkového počtu má na webových stránkách své ŠVP 108 SVC, což představuje 39 %. Z těchto 108 SVC, pak 74 SVC (27 %) se ve svém ŠVP žádné zmínky o marketingu či s tím souvisejícím strategickým plánováním nemají, 34 SVC (12 %) se pak ve svém ŠVP skutečně o této oblasti zmiňují. Z těchto 34 SVC, pak 9 v ŠVP uvádí pouze vizi, 3 nich k tomu připojuje poslání. Zbývajících 25 SVC má svém ŠVP informace týkající se oblasti marketingu.

Pokud by bylo uvažováno tak, že 108 ŠVP, které byly nalezeny na webových stránkách organizací je 100 %, pak 68 % SVC nemá ve svém ŠVP žádné zmínky o marketingu a oblastech souvisejících, 8 % uvádí vizi, 3 % vizi spolu s posláním a 23 %, což je téměř čtvrtina, se skutečně oblastí marketingu ve svém ŠVP zabývá nebo alespoň zmiňuje o některé z jejích částí.

Výsledky obsahové analýzy (z důvodu zachování anonymity, nejsou uváděny žádné údaje, které by mohly identifikovat SVC, stejně tak nejsou z tohoto důvodu uváděny elektronické zdroje a odkazy) :

	Významová jednotka	Obsah sdělení
1.	Propagace, reklama	Dům dětí a mládeže v XXX je prezentován: svým názvem a logem na internetových stránkách a budově DDM Propagace a reklama je prováděna prostřednictvím: <ul style="list-style-type: none">tiskovin – letáky, plakátky, informační tabule před DDM, samolepky, vitrína, nástěnky uvnitř budovy DDM, nástěnky základních a mateřských škol, informační tabulena středních školách a prostřednictvím internetu – vlastní webové stránkykaždý měsíc v regionálním kulturním kalendáři - KUK, OZVĚNY, MF Dnes, XXX deník, XXX zpravodajmedializace - měsíční plakáty zasílány do XXX

		<p>deníku, XXX zpravodaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • vedení kroniky DDM, výstřižková služba dostupných deníků a časopisů
2.	Propagace	<p>Proč byl vytvořen tento dokument?... ŠVP ZV bude fungovat jako prostředek propagace DDM a jeho záměrů. Dává možnost profilovat DDM „na míru“ podle potřeb i zájmů dětí a požadavků jejich rodičů, podle konkrétních podmínek i tradic zařízení, podle záměrů regionu. Umožňuje pružněji reagovat na konkrétní situaci, zvyšuje přitažlivost nabídky DDM a napomáhá prosadit se v povědomí veřejnosti - rovina společenská.</p>
3.	Trendy	<p>Mezi hlavní cíle činnosti DDM je vyhledávání nových trendů v zájmovém vzdělávání</p>
4.	Propagace	<p>Personální podmínky ... pracovníci se mimo pedagogické činnosti věnují zejména propagační činnosti...</p>
5.	PR Trendy Potřeby Strategie Znalost podmínek Poptávka Konkurence	<p>Personální podmínky ... pedagog zvládá PR... sleduje trendy...</p> <p>SVC reaguje na potřeby veřejnosti a účastníků...</p> <p>Každý manažer, který řídí svou organizaci, musí vycházet z cílů, musí vědět, co bude organizace dělat, jakých cílů chce, dosáhnou a jakým způsobem. Od toho se pak odvíjí celý řídicí a strategický proces organizace. Znalost místních, lokálních podmínek, podmínek poptávky i konkurenční nabídky je nezbytná. Pokud máme stanovenou strategii, známe cestu a pak do cíle dojdeme.</p>
6.	Trendy	<p>DDM a jeho pracovníci sledují trendy v zájmovém vzdělávání</p>
7.	PR, komunikace	<p>Public relations – cílem komunikace je :</p> <ul style="list-style-type: none"> • zvýšit zájem o činnost v jejích formách • zvýšit důvěryhodnost aktivit • snižovat, event. odstranit chápání existence DDM jako instituce určené pouze dětem <p>Komunikace vnitřní: Cílem je schopnost komunikovat spolupracovat a zajistit takové podmínky, aby každý pracovník měl přístup ke všem potřebným informacím.</p> <p>Komunikace vnější: Cílem je budování a udržení dobrého jména DDM</p>
8.	Trendy	<p>... každý pedagog sleduje trendy v ZV.</p>

9.	Strategie Konkurence	Strategie na další období DDM byla mimo jiné stanovena s ohledem na konkurenční prostředí ve městě
10.	Propagace	Opatření pro zajištění propagace - DDM XXX bude prezentován: <ul style="list-style-type: none"> • svým logem a názvem • prostřednictvím tiskovin – letáky, plakáty, informační tabule, vizitky • prostřednictvím médií – regionální tisk, televize a rozhlasové stanice • prostřednictvím svých domovských stránek i partnerů a institucí participujících na činnosti
11.	PR Zákazníci	<p>Public relation</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdokonalovat ucelenou propagační strategii • maximálně využívat v propagaci znalosti o cílových skupinách • promyšlenou propagací udržovat stávající počty klientů • sledovat trendy a nové technologie a využívat je k intenzivní propagaci • prohlubovat spolupráci a součinnost s ostatními organizacemi v Poličce a okolí • pravidelně prezentovat činnost zájmových kroužků na veřejnosti <p>Primární zákazníci našeho SVČ: zřizovatel, rodiče, děti, mládež, školy, sponzoři, matky na MD, externí zaměstnanci, senioři, hendikepovaní, občanská sdružení Sekundární: VIP, úřady, sdělovací prostředky, zaměstnavatelé</p>
12.	Strategie Trendy Požadavky klientů Image PR	<p>Strategické cíle obecné...</p> <ul style="list-style-type: none"> • najít takové prostory pro SVČ, aby podmínky odpovídali současným trendům, požadavkům klientů i zaměstnancům • budovat pozitivní image organizace • Strategické cíle pro jednotlivé oblasti... <i>Public relation:</i> <ul style="list-style-type: none"> • vytvářet ucelenou propagační strategii • vytvořit nové www stránky a pravidelně je aktualizovat

		<ul style="list-style-type: none"> • stanovit si, jak chceme být viděni a čím chceme být odlišní • specifikovat cílové skupiny propagace a dosáhnout maximální známosti mezi nimi • promyšlenou propagací zvýšit počet klientů • prohlubovat spolupráci a součinnost s ostatními organizacemi ve Svitavách a okolí
13.	PR	<p>Ediční a publikační činnost – public relation</p> <ul style="list-style-type: none"> • webové stránky DDM s veškerými informacemi a s přihláškou ke stažení • odpovídající veselé logo • vydávání a distribuce nabídek, plakátů, rozpisů akcí, dotazníků a pozvánek • vedení kroniky DDM • reklamní předměty a upomínky • kalendáře • propagace na akcích města • prezentační CD o činnosti DDM • propagační DVD o činnosti DDM
14.	Logo Propagace Reklama	<p>Opatření pro zajištění publicity Dům dětí a mládeže XXX bude prezentován svým názvem a logem</p> <p>Propagace a reklama bude prováděna prostřednictvím:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiskovin - letáky, plakáty, informační tabule, samolepky, vizitky • medializace - tisk, regionální a dětská televize, radiové stanice • domovských internetových stránek DDM i partnerů a institucí • participujících na naší činnosti • doporučování spokojených rodičů dětí svým známým
15.	PR Komunikace	<p>PUBLIC RELATIONS</p> <p>Promyšleně provázaná komunikace s činnostmi je základním článkem pro zvládnutí náročných podmínek poskytování informací, protože postoje veřejnosti jsou důležitou součástí každodenního života. Obstát v náročných podmínkách</p>

		<p>vyžaduje nejen kvalifikaci a organizaci, ale také pochopení zaměstnanců.</p> <p>Cíl komunikace</p> <ul style="list-style-type: none"> • snižovat, event. odstranit chápání existence Spirály jako instituce určené pouze dětem; • zachování pozitivní image v povědomí široké veřejnosti; • rozšíření vědomosti v okolí o rozsahu, náplni a výsledcích naší práce; • zvýšit zájem o činnost v jejích všech formách; • zvýšit důvěryhodnost aktivit. <p>Komunikace vnitřní Cílem vnitřní komunikace je schopnost spolupracovat a zajistit takové podmínky, aby každý pracovník měl přístup ke všem potřebným informacím.</p> <p>Komunikace vnější Cílem vnější komunikace je udržení dobrého jména XXX.</p>
16.	Publicita Propagace Reklama	<p>Opatření pro zajištění publicity: Městský dům dětí a mládeže XXX bude prezentován v místním měsíčníku XXX, na domovských stránkách MDDM i partnerů a institucí participujících na naší činnosti, na stránkách zřizovatele a na informačním serveru www.XXX.cz</p> <p>Propagace a reklama bude prováděna prostřednictvím:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiskovin – letáky, plakáty, informační tabule, samolepky, vizitky • medializace - regionální tisk, regionální televize a radiové stanice • vizitky, samolepky, vývěsní a plakátovací plochy, počítačová a internetová prezentace, • kvalitní www. stránky – zpracované aktuality a historie, e-mailová pošta v jednotném stylu.
17.	Propagace Reklama	<p>PROPAGACE ČINNOSTI DDM DDM bude prezentován svým názvem a logem, přičemž odborná oddělení mohou navíc používat i loga jednotlivých odborných oddělení.</p>

		<p>Propagace a reklama bude prováděna prostřednictvím:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiskovin - letáky, plakáty, informační tabule, samolepky, vizitky, informační brožury • medializace - regionální tisk, regionální televize a radiové stanice • domovských stránek DDM i partnerů a institucí participujících na naší činnosti
18.	Propagace Reklama	<p><u>Propagace a reklama</u> bude prováděna prostřednictvím:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiskovin – letáky, plakáty, informační tabule, samolepky, vizitky • hodiny na X náměstí v XX – dlouhodobý pronájem od Města XX • vitrína na obchodním centru XX – u hlavního vchodu do budovy • nástěnky v základních školách XX • nástěnky ve středních školách XX • medializace - regionální tisk, regionální televize a radiové stanice • domovské stránky DDM i partnerů a institucí participujících na naší činnosti
19.	Propagace	<p>Propagace: vizitky, samolepky, vývěsní a plakátovací plochy, počítačová a internetová prezentace, kvalitní www stránky, facebook, www stránky (aktuální pro jednotlivá pracoviště, zpracované aktuality a historie), e-mailová pošta v jednotném stylu/</p>
20.	Publicita Propagace Reklama	<p>Opatření pro zajištění publicity: Dům dětí a mládeže XXX bude prezentován svým názvem a logem. Propagace a reklama bude prováděna prostřednictvím:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiskovin – letáky, plakáty, informační tabule, vizitky • medializace - regionální tisk, XXX zpravodaj, internetová prezentace domovských stránek DDM i partnerů a institucí participujících na naší činnosti
21.	Propagace	<p>Propagace na veřejnosti <u>Výroční zpráva DDM</u> – výroční zprávy jsou vydávány za kalendářní rok a jejich smyslem je objektivně informovat o skutečných aktivitách pro děti, veřejnost i pedagogy,</p>

		<p>projektech, příjmech a výdajích, o partnerských a spolupracujících organizacích.</p> <p><u>Spolupráce s médii</u> – XXX pravidelně udržuje kontakt s Novinami XXX, XXX zpravodajem, XXX týdeníkem, kabelovou televizí v XX apod. (Cílem je aktuálně a pravdivě informovat média o probíhajících aktivitách v DDM.</p> <p><u>Další propagační aktivity</u> – DDM pravidelně informuje veřejnost o svých aktivitách prostřednictvím plakátů, které jsou umísťovány do vývěsních skříněk u budovy DDM, nástěnek ve školách a plakátovacích plochách ve městě a formou informačních letáčků v Informačním centru města XXX (ICM) a nabídkových letáčků, které jsou přímo distribuovány tak, aby je do ruky dostalo každé dítě i rodič (na ZÚ, na vrátnici, na akcích, ve škole, v poštovních schránkách apod.)</p>
22.	Klienti Potřeby	<p>Vize SVČ</p> <p>Modifikovat tradiční školské zařízení na flexibilní, zařízení s klientským přístupem, s pestrou nabídkou zájmového vzdělávání pro všechny věkové kategorie zájemců</p> <ul style="list-style-type: none"> • při dosahování vyšší kvantity činností udržovat i vysokou kvalitu a profesionalitu • být široce veřejně přístupným (otevřeným) zařízením a zároveň respektovat individuální potřeby klientů všech věkových kategorií
23.	Uspokojení zájmu	<p>Vize:</p> <p>Chceme se stát místem setkávání osob různých generací, místem, kde se neodrážejí generační problémy, kde si každý od raného věku až po stáří najde naplnění svých zájmů a potřeb. Chceme se stát střediskem, které bude schopno uspokojovat zájmy všech, kteří chtějí aktivně trávit volný čas.</p>
24.	Propagace	<p>Propagace DDM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prezentace na veřejnosti – logo, • webové stránky - nabídka ZÚ na daný školní rok, pozvánky na plánované akce a soutěže, nabídka táborové činnosti, fotogalerie z již proběhnutých akcí, • informace o akcích DDM prostřednictvím e-mailů na adresy členů ZÚ a dalších zájemců,

		<ul style="list-style-type: none"> • plakáty na nástěnkách DDM, v základních a středních školách, v Městském informačním centru a ve výlepové službě, • informační letáčky o ZÚ a akcích k volnému odběru v DDM, • upoutávky, inzerce a články o činnosti a úspěších ZÚ v tisku - XXX týden, XXX deník, Mladá fronta DNES, 5 plus 2, časopisy Myslivost, Romano Vodi, Zpravodaj školství XXX kraje, aj., • upoutávky na plánované akce a reportáže z uskutečněných akcí v místní kabelové televizi, • na začátku školního roku se konají náborové akce a ukázkové hodiny do ZÚ, • v průběhu školního roku členové kroužků vystupují na společenských akcích na veřejnosti, • hudební kroužky se prezentují formou předebrávek, koncertů, • na závěr školního roku se zpravidla 1 x za 2 roky uskutečňuje prezentační akce všech ZÚ DDM spojená s výstavou prací a fotografií z činnosti
25.	Marketing Media Prezentace	<p>Mediační prezentace, Marketing</p> <p>DDM využívá možnost prezentovat činnost v regionální televizi a rádiích. Zasílá tiskové zprávy do co největšího počtu regionálních periodik. Provádí výlepy plakátů na výlepové plochy a v hromadných dopravních prostředcích. Prezentuje činnost DDM na akcích většího rozsahu (např. Letecký den, Evropa na náměstí, ZOO aj.). Zaměřuje se při propagaci činnosti na místa s větší koncentrací dětí a mládeže, což jsou především školy a školská zařízení. Na těchto zařízeních umísťujeme pevné nástěnky s našimi materiály. Nadále pokračuje v rozšiřování a zkvalitňování obsahu www stránek DDM XXX. V dalším období se zaměříme, v rámci prezentace činnosti a komunikace, na sociální síť Facebook, přes kterou si slibujeme oslovit velkou část veřejnosti. V rámci marketingové činnosti budeme dále zjišťovat anketami, dotazníky a šetřeními účinnost a kvalitu naší propagační a prezentační činnosti směrem k veřejnosti.</p>

Interpretace výsledků:

Z výsledků rozboru dokumentů zpracovaných v předchozí tabulce je zřejmé, že ŠVP obsahují buď pouze jednotlivé termíny z oblasti marketingu a plánování (trendy, potřeby klientů, uspokojení zájmu, atd.), nebo o této oblasti hovoří obsáhleji a to buď teoreticky či předkládají zcela konkrétní marketingové nástroje, tak, jak je to u 12 z nich. Rozbor ŠVP tedy nepřináší pouze poznatky, zda a jak se SVC ve svých ŠVP oblastí marketingu zabývají, ale výčet zcela praktických komunikačních nástrojů, které mohou sloužit jako zdroj podnětů pro ostatní SVC.

Základní obsah ŠVP je stanoven v § 5 odst. 2 Zákona 561/2004 sb. Školský zákon. Je pak pouze na řediteli organizace, co dále z hlediska významnosti do svého ŠVP uvede. Autorka velmi oceňuje poznámku z č. 2, ve které je tvrzeno, že dokument ŠVP je sám o sobě prostředek propagace SVC. Podle jejího názoru je tomu skutečně tak – jelikož ŠVP je základním dokumentem SVC, podle kterého probíhá zájmové vzdělávání a který je z hlediska zákonné povinnosti veřejný (ať už na webových stránkách organizací, nebo v papírové podobě přímo v SVC). Jeho funkce je tedy i propagační – zákazníci se prostřednictvím ŠVP dozvídají vše o konkrétním SVC, o tom jaké programy nabízí, na základě čeho programy sestavuje a organizuje, jaké jsou jeho podmínky – finanční, materiálové, prostorové, personální, bezpečnostní apod. Stejně tak je to s odstavcem z č. 21, kdy jako prostředek propagace uvádí ředitel tohoto zařízení výroční zprávu a to zejména z důvodu objektivní informovanosti zákazníků, která svědčí o partnerském a otevřeném přístupu ke klientům.

Podle názoru autorky je velmi zajímavá souvislost mezi dotazníkovým šetřením – konkrétně otázkou číslo 5 - a právě rozbořem ŠVP. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 24 % respondentů má stanovené marketingové cíle. Což potvrzuje výsledky analýzy dokumentů, kdy bylo zjištěno, že 23 % SVC se ve svém ŠVP marketingem určitým způsobem zabývá.

Výsledky analýzy dokumentů lze tedy obecně shrnout takto – přesto, že to neukládá žádná zákonná povinnost, je pro řadu ředitelů oblast marketingu tak podstatná, že se o ni zmiňují ve svém ŠVP. Tato skutečnost koresponduje s výsledky předchozího šetření, a to dotazníkového a šetření prostřednictvím interview, ze kterého vyplývá, že SVC jsou marketingově řízena – zabývají se marketingovým plánováním a pracují s marketingovým

mixem. Rozbor dokumentů má i svou praktickou využitelnost – lze z něj získat celou řadu konkrétních propagačních nástrojů využitelných v každodenní komunikační činnosti SVČ.

6.5 Naplnění cílů výzkumu a shrnutí výsledků výzkumu

Stanovený cíl výzkumu se podařil splnit - prostřednictvím dotazníkového šetření, následným konfrontujícím interview a rozbořem textů byl zjištěn aktuální stav marketingového řízení ve specifických podmínkách školských zařízení pro zájmové vzdělávání, kdy byl formulován výzkumný problém, zda jsou tato zařízení marketingově řízena a jaké využívají nástroje marketingového mixu.

Práce hledala odpovědi na tyto výzkumné otázky:

- Vykazují SVČ znaky marketingově řízené organizace, jako jsou strategický přístup k řízení organizace, definování zákazníků, schopnost přizpůsobit se situaci na trhu a komunikace se zákazníky prostřednictvím komunikačního mixu?
- Jak SVČ pracují se složkami marketingového mixu, jakou je cena, místo a propagace? Jaké praktické nástroje používají?
- Je pro střediska volného času oblast marketingového řízení tak důležitá, že se jí věnují ve svém základním dokumentu, tj. ve školním vzdělávacím programu?

Z výsledků výzkumu vyplývá, že střediska volného času, která se zapojila do dotazníkového šetření, znaky marketingově řízené organizace skutečně vykazují – většina z nich má stanovenou vizi, poslání a strategické cíle, které s marketingem úzce souvisí, čtvrtina z nich má stanovené i cíle marketingové, jak potvrdil i rozbor dokumentů. Mají definované své nejpočetnější zákazníky, kterými jsou napříč celou republikou žáci (89 %), a to zejména z důvodu normativního, ale také tradičního.

Výzkum také dokázal, že přinejmenším 27 % SVČ identifikuje alespoň základní znaky své cílové skupiny, tedy že se téměř třetina těchto organizací blíže zabývá profilem svých nejpočetnějších zákazníků. Pozitivní je, že SVČ si i uvědomují, jací jsou jejich potencionální klienti – na prvních třech místech jsou to žáci a studenti z hlediska normativního, děti z MŠ a předškolní děti z hlediska budoucího normativu a senioři

z hlediska vývoje demografické křivky. Některá SVČ konstatují, že jejich budoucími zákazníci jsou všichni – v celém věkovém spektru, a to z důvodu širě nabízených služeb.

V rámci přizpůsobení se situace na trhu si SVČ zejména zjišťují informace o potřebách zákazníků, trendech v zájmovém vzdělávání a nabídce konkurence. Nejpoužívanějšími nástroji zjišťování jsou webové rozhraní, přímý kontakt se zákazníky a forma dotazníků či anket. V souvislosti s tímto výzkumem si SVČ analyzují svou situaci na trhu prostřednictvím SWOT analýzy (téměř $\frac{3}{4}$), ale také Bostonské matice ($\frac{1}{4}$ respondentů). Někteří vysokoškolsky vzdělaní ředitelé používají i jiné analytické metody – CAF, Step analýzu či Ishikawův diagram. 71 % SVČ s výsledky analýz dále pracuje, a to v rámci plánování či změn v programovém portfoliu. Je tedy možné konstatovat, že se přizpůsobují potřebám svých zákazníků i situaci na trhu.

V oblasti marketingového mixu si SVČ správně stanovují cenu svých programů – nejen na základě nákladů, ale také s ohledem na možnosti zákazníků a cenu konkurence. Svou stanovenou cenu rovněž určitým způsobem marketingově podporují – např. udáním důvodu výše ceny. Co se týče prostor, kde SVČ své programy poskytují, tak kromě toho, že je umožňují ve svých prostorech, tak programy SVČ probíhají i na dalších místech v obci či mimo ni. To se děje zejména z důvodu dostupnosti programů pro zákazníky či vhodných podmínek pro činnost, jak to vyplývá z tvrzení respondentů na základě čeho prostory hledají.

Na marketingové řízení SVČ i poukazuje i komunikace se zákazníky prostřednictvím propagačního mixu. Reklamu svých vzdělávacích programů SVČ převážně zajišťují prostřednictvím webového rozhraní (internetové stránky, mail, sociální sítě) a inzerce v tisku i přesto, že za nejúčinnější reklamu považují kromě webu zejména dobré jméno organizace, kvalitu své činnosti, spokojené zákazníky a osobní pozvání. Svou organizaci propagují SVČ zejména prostřednictvím akcí pro širokou veřejnost. Následují tištěné propagační materiály a pak teprve elektronické. A to jsou, podle názoru respondentů, také prostředky z hlediska propagace nejúčinnější. O kvalitě komunikačního mixu SVČ svědčí široká škála používaných nástrojů – od kreativně zpracovaných tištěných prostředků až po uvědomění si důležitosti dobrého jména organizace.

Poslední částí marketingového mixu, kterým se výzkum zabýval, je podpora prodeje. Prodej svých vzdělávacích programů podporují SVČ zejména formou účasti na programu zdarma, následuje obdarovávání reklamními předměty a poskytování slev.

Co se týče proměnných, výzkum neprokázal markantní rozdíly mezi marketingovým řízením organizací ředitelů s funkčním a vysokoškolsky vzdělaných či rozdíly mezi organizacemi v malých (do 10 tisíc obyvatel), středních (10 – 50 tisíc obyvatel) a velkých (nad 50 tisíc obyvatel) městech. Odlišnosti byly pouze dílčí a z hlediska výzkumu jako celku ne příliš podstatné.

Dalšími výzkumnými metodami bylo interview a rozbor dokumentů. Interview v podstatě potvrdilo, a z hlediska praktické stránky doplnilo, výsledky dotazníkového šetření. Rozbor dokumentů pak odpověděl na otázku, zda je oblast marketingového řízení pro SVČ tak důležitá, že ji zařadí do svého školského vzdělávacího programu. Z výzkumu vyplývá, že téměř čtvrtina SVČ skutečně oblast marketingu považuje za důležitou a zmiňuje se o ní alespoň prostřednictvím termínů. Analýza textů pak nepřináší pouze toto zjištění, avšak i celou řadu praktických komunikačních nástrojů.

Lze tedy konstatovat, že cíle výzkumu byly splněny a otázky byly zodpovězeny. SVČ jsou marketingově řízena – zabývají se plánováním, definováním zákazníků, analyzují, přizpůsobují svou činnost trhu. Se svými zákazníky komunikují prostřednictvím celé šíře propagačních nástrojů, zabývají se marketingovým mixem z hlediska ceny, místa i podpory prodeje.

7 Možné způsoby zkvalitnění marketingového řízení školských zařízení – příklady dobré praxe

Již z teoretické části práce a zejména provedeného výzkumného šetření lze vyjmenovat výčet celé řady marketingových nástrojů, které SVC ve své praxi používají. Tento výčet lze označit jako praktický cíl práce, což je možnost využití získaných informací jako zdroj inspirace pro zkvalitnění další práce SVC v oblasti marketingu. Tato kapitola přináší shrnutí údajů získaných z výzkumu, a to praktických zkušeností respondentů v oblasti marketingového řízení.

V rámci marketingového procesu by si SVC mělo stanovit svou vizi, poslání, strategické a z nich vyplývající marketingové cíle. To vše na základě analýz, kterými zejména jsou:

- SWOT analýza, kdy si SVC identifikuje své vnitřní prostředí (slabé a silné stránky) a vnější prostředí (příležitosti a hrozby)
- Bostonská matice, prostřednictvím které hodnotí organizace své programové portfolio

Dle respondentů jsou možné další způsoby analytických metod:

- Metoda CAF – nástroj pro zvyšování kvality. Obsahuje soubor devíti kritérií, která umožňují provést sebehodnocení organizace. Kritéria se dělí do dvou kategorií – předpoklady organizace (vedení, management lidských zdrojů, strategie a plánování, partnerství a zdroje) a výsledky organizace (vztah k zákazníkům, vztah k pracovníkům, vztah ke společnosti, klíčové výsledky činnosti a výkonnosti).⁵⁰
- Step analýza – na rozdíl od SWOT analýzy spočívá v hodnocení vlivu pouze vnějších faktorů na chod organizace z hlediska Společenských/sociálních faktorů (demografická křivka, hodnoty, využití volného času, spádovost organizace, atd.), Technických/technologických faktorů (výrobních prostředky, materiály, nové technologie, výzkum), Ekonomických faktorů (peněžní zdroje, (ne)zaměstnanost, trh

⁵⁰ Zdroj: Kvalita ve veřejné zprávě, dostupné na WWW <http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>

práce, konkurence, podíl na trhu, apod.) a faktorů Politických/právních (samospráva školy, politická situace, legislativa).⁵¹

- Ishikawův diagram – diagram „rybí kosti“. Princip diagramu Ishikawa vychází z jednoduché kauzality - každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Jeho cílem je tedy analýza a určení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému.⁵²

Na základě těchto analýz organizace ustanovuje své cíle a plány do budoucna, či je mění, přizpůsobuje své programové portfolio, vzdělává pedagogy, komunikuje se zákazníky, upravuje ceny – tedy vytváří či pozměňuje marketingové strategie SVČ.

Důležitou součástí marketingového procesu je také definování zákazníků, a to současných i budoucích. Jedná se o zejména o zákazníky, kteří využívají služeb SVČ. V současné době jsou to zejména žáci, ať už z pohledu normativního, tedy toho, že na základě jejich počtu získávají SVČ finanční prostředky od státu. Ale také z pohledu historického a tradičního – SVČ byly i v minulosti určeny především pro mladou generaci a tradičně pro tuto věkovou kategorii nabízí největší množství svých programů. Žáci také mají největší zájem o zájmové vzdělávání, účastní se i dalších aktivit SVČ. Dalšími zákazníky SVČ jsou, nebo mohou být:

- **Děti z MŠ či předškolní děti**, které představují pro SVČ budoucí základnu pro kategorii žáků, jsou perspektivní pro další návštěvnost v kroužcích, na táborech i na akcích.
- **Senioři**, kde roste jejich procentuální počet z hlediska stárnutí populace a je možné je zapojit do akcí s dětmi, využívat v jejich prospěch dopolední hodiny, vyučovat je cizím jazykům či novým technologiím, udržovat jejich dobrou kondici a zdravotní stav.
- **Žáci SŠ**, kteří také představují oproti žákům malou normativní skupinu klientů. Z hlediska této skupiny je ale možné dále rozšiřovat nabídku aktivit určených právě

⁵¹ Zdroj: Metodický portál RVP, dostupné na WWW <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/S/1127/STEP-ANALYZA.html/>

⁵² Zdroj: Managementmania, dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>

studentům, např. výukových programů či programů z prevence kriminality, na něž lze získat další finanční prostředky.

- **Dospělí**, kteří chtějí aktivně využívat svůj volný čas prostřednictvím dalšího vzdělávání (jazyky, nové technologie), udržovat se v kondici, ale také relaxovat.
- **Mládež**, která pro SVČ představuje zdroj budoucího personálního zabezpečení činnosti, jako jsou kroužky, akce, tábory.
- **Rodiče** jako ti, kteří rozhodují o svých dětech, o jejich aktivitách a zajišťují dětské volnočasové činnosti finančně. Speciální skupinou jsou pak rodiče na mateřské dovolené, kteří jsou členy mateřských center a mohou se stát budoucími potencionálními klienty.

Řada SVČ také tvrdí, že jejich klienti jsou všichni – od malých dětí počínaje, po seniory konče. SVČ totiž dokáží nabídnout programy pro všechny věkové kategorie a stávají se komunitními centry obce. Je dobré si také uvědomit, že v podstatě všichni klienti přinášejí do SVČ finanční prostředky, ať už prostřednictvím normativního financování, nebo prostřednictvím úplaty za zájmové vzdělávání či případného sponzorství.

SVČ by se také mělo dobře orientovat na trhu volnočasových aktivit. V rámci marketingového informačního systému by si mělo různými pracovními technikami (dotazování, pozorování a experiment) zjišťovat údaje o:

- Potřebách zákazníků – prostřednictvím anket, dotazníků, rozhovorů, zpětné vazby, sledováním úspěchů konkurence, reakcí na nové programové nabídky.
- Nabídce konkurence – prostřednictvím jejích webových stránek, sledováním konkurenční propagace v tisku, na letácích, na plakátech, účastí na jejích akcích, návštěv u konkurenčních organizací, komunikace s ní a benchmarkingu. Pak je na SVČ, zda bude nabídku konkurence napodobovat, či se bude naopak odlišovat a stane se pak jedinečným.
- Trendy v nabídce – prostřednictvím vzdělávání, webu, výměnou zkušeností mezi jednotlivými SVČ, sledováním novinek ostatních volnočasových organizací, celostátních porad SVČ, komunikace se zákazníky, výše poklesu či nárůstu zájmu.
- Účinnost propagace – prostřednictvím míry naplnění programů SVČ, návštěvnosti webu a sociálních sítí a zejména prostřednictvím zpětné vazby, komunikace, osobního kontaktu, odkazu v přihlášce, dotazníku na webu.

V rámci marketingového mixu a stanovování výše ceny je dobré zohlednit v její výši tři kritéria, kterými jsou náklady, ceny konkurence a možnosti zákazníků, ale také odhadovanou výši atraktivnosti či kvality programu z pohledu zákazníka, který je za tento program ochoten zaplatit vyšší cenu. Pak se program stává pro SVČ finančně přínosným, ale také akceptovatelným pro zákazníka. Udanou výši ceny lze jednak zdůvodnit (např. u táborů, kdy se uvádí, co cena zahrnuje) či marketingově podpořit - např. uvedením celkové ceny za školní rok spolu s uvedením ceny za 1 lekci, cenovým zvýhodněním tábora pro členy kroužků, garancí počtu lekcí, nebo uvedením, že se jedná o nejlepší cenu ve městě.

Co se týče cen konkurence – v poslední době nabízí levné volnočasové aktivity základní školy. Pokud není možné se s nimi dohodnout, že kroužky ve škole bude zřizovat SVČ a určí si výši úplaty samo, jedinou cestou, jak reagovat na příliš nízké ceny je kvalita vlastních programů (strategie konkurenční diferenciací), jejich specializovanost, atraktivnost (strategie výjimečnosti) a dostupnost. Podle autorky je toto pravidlo obecné pro všechny typy konkurence.

Pro SVČ je typické, že své programy neposkytují pouze v místě sídla organizace, ale jinde v obci či mimo obec. Děje se tak z důvodu že SVČ nemá vhodné prostory pro specifickou činnost nebo naopak chce vyjít vstříc požadavkům svých zákazníků, pro které jsou tato místa dostupnější z hlediska času, dopravní obslužnosti, apod. SVČ poskytují zájmové vzdělávání mimo obec, kdy se opět jedná o snahu přiblížit se zákazníkovi a získat tak další účastníky činnosti. Kritéria pro hledání nových prostor jsou pak následující:

- Vhodné podmínky pro činnost;
- Poptávka po činnosti;
- Výše ceny za nájem prostor;
- Blízkost konkurence;
- Experti, tzn. vhodní vedoucí, v místě prostoru.

Posledním nástrojem (ne co do významu) marketingového mixu je komunikace. Jedná se o nezbytnou aktivitu každého SVČ – prostřednictvím komunikace zvyšuje svou známost vůči veřejnosti, podporuje důvěru, informuje o svých aktivitách a úspěších, získává nové zákazníky.

Reklamu svých vzdělávacích prostředků mohou SVČ zajišťovat zejména prostřednictvím webu a sociálních sítí, plakátů, letáků, inzercí v tisku (místním,

regionálním, celostátním), rozhlasu a TV (obecní, regionální, celostátní) a e-mailu. Ale také prostřednictvím osobního pozvání, SMS zpráv, doporučení, vlastního časopisu či newsletteru, na kostce na hokejových utkáních, přes mobilní aplikace, roznášením letáků do schránek či přímo do ruky, kamelotováním na veřejných místech, na billboardech, v rámci veřejné dopravy, zveřejňování tiskovin na plakátovacích plochách, na vývěškách, atd. Tištěnou reklamu je potřeba mít kvalitně a kreativně zpracovanou, webové stránky aktuální. Reklamu lze také specifikovat dle cílové skupiny – buď přizpůsobit její obsah, nebo místo, kde je distribuována (např. programy pro předškoláky v mateřských školách, seniory v ordinacích lékařů).

Propagaci organizace je možné zabezpečovat také mnoha způsoby – jedná se zejména o velké akce pro veřejnost, či přímo propagační akce (pozn. autorky - např. propagační akce v Praze: Veletrh volného času, Zastávka volný čas, Jarmark neziskových organizací), kde právě z tohoto hlediska je zpravidla vstup zdarma. Mohou to také být dny otevřených dveří, veřejná vystoupení, účast na soutěžích a jejich zveřejněné výsledky, tiskové zprávy, informační brožury, elektronická média vlastní i partnerská, výstavy, nabídkové letáky, propagační vitríny či nástěnky ve městě a ve školách, bannery, fotogalerie, firemní oblečení, samolepky, vizitky, prezentační videa, CD, DVD, kalendáře, apod. Propagačním nástrojem mohou být také kroniky, měsíční plány, výroční zprávy či Školní vzdělávací program. O kvalitě organizace také svědčí odbornost pracovníků SVČ, dobré jméno, spokojení klienti, spolehliví pracovníci, tedy oblast PR.

Vedle reklamy lze prodej vzdělávacích programů podpořit slevami (pro sociálně slabé, pro sourozence, pro ty, kteří navštěvují více činností SVČ), účastí na programu zdarma (1. schůzka zdarma, Kamarádký týden, kdy si dítě může přivést do kroužku kamarády, který se programu účastní zdarma), obdarováváním reklamními předměty, věnováním drobných cen či přednostního zápisu do kroužků či na tábory.

Nejnáročnější variantou komunikačního mixu je osobní prodej. Pracovníci SVČ přirozeně osobně zprostředkovávají nabídku svých vzdělávacích programů, protože jsou v denním kontaktu ze svých zákazníků. Jedná se zejména o osobní pozvání, kontakt, rozhovor či osobní prezentaci. Přímý marketing je pak v SVČ realizován prostřednictvím e-mailových nabídek i přímým prodejem svých služeb (kroužky, tábory) prostřednictvím internetu (přes webové stránky je možné se rovnou přihlásit do kroužku či na tábor).

Závěr

Předkládaná práce se zabývá marketingovým řízením školských zařízení pro zájmové vzdělávání. V teoretické části práce byly vyjmenovány základní pojmy z oblasti marketingu a na marketingové řízení a marketingový mix bylo pohlíženo z hlediska specifík školských zařízení pro zájmové vzdělávání, tedy v této práci středisek volného času. Výzkumná část pracuje s empirickými daty získaných z dotazníkového šetření, interview a rozboru textů. Pomocí tohoto šetření lze odpovědět na výzkumný problém a výzkumné otázky.

Výstupem práce je materiál, který je využitelný v praxi pracovníků SVČ. V práci jsou uvedeny nejen teoretické poznatky a návody, ale celá řada praktických nástrojů marketingového řízení a marketingového mixu, které mohou sloužit jako podklad ke zvýšení kvality činnosti SVČ či rozvoji celé organizace. Práce též umožňuje managementu organizace srovnání vlastní organizace s dalšími SVČ.

Cíle závěrečné diplomové práce se podařilo splnit. Díky výzkumnému šetření se podařilo zjistit aktuální stav marketingového řízení ve specifických podmínkách školských zařízení pro zájmové vzdělávání a následně vygenerovat výčet používaných marketingových nástrojů jako zdroj inspirace a námětů ke zkvalitnění činnosti SVČ. Pokud totiž bude SVČ marketingově řízen, přinese to organizaci celou řadu výhod oproti konkurenci. Jedná se zejména o vytvoření smysluplného programu pro cílové trhy, jeho efektivní distribuci a komunikaci na trhu, zvýšení kvality a pestrosti programové nabídky SVČ, dobrou informovanost veřejnosti o službách SVČ, zajištění finančních prostředků a vytvoření pozitivního image SVČ.

Literatura a další zdroje

Literatura

ČESKÁ RADA PRO DĚTI A MLÁDEŽ, *Mládež České republiky*, Praha: Národní institut dětí a mládeže MŠMT v supervizi odboru dětí a mládeže MŠMT, 2009

BÁRTA, V., PÁTÍK, L. a POSTLER, M. *Retail marketing*, Praha: Managemnet press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9

BAVUČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*, Zlín: VeRBuM 2010. ISBN 978-80-87500-01-9

BOUČKOVÁ, J. A KOL. *Marketing*, Praha: Vyd. 1. C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1

BLAŽEK, L. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6

HAVLÍČEK, K. a KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8

HRONÍK, F. *Manažerské příběhy*, Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-239-9344-8

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6

HEŘMANOVÁ, J. MACEK, M. *Metodika pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání*, Praha: NIDM, MŠMT, 2009. ISBN 978-80-86784-77-9

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing školy*, Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000. ISBN 80-7083-460-9

JINDRA, J. *Marketing*, Praha: 2006, s. 5, studijní materiály UP Olomouc funkční studium pro řídicí pracovníky středisek volného času

JINDRA, J. *Úvod do managementu*, Praha: 2006, s. 63, studijní materiály UP Olomouc funkční studium pro řídicí pracovníky středisek volného času

JINDRA, J. *Vzdělávací program Marketing*, Kladno: AISIS 2014

KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2439-3

KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBM 80-247-0513-3

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, Praha: ASPI 2006. ISBM 80-7357-176-5

URBÁNEK, T. *Marketing*, Praha: Alfa nakladatelství, 2010. ISBM 978-80-87197-3

TOMEK, G. A VÁVROVÁ V. *Marketing od myšlenky k realizaci*, Praha: Professional Publishing, 2011. ISBM 978-80-7431-042-3

VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Reklama, jak dělat reklamu*, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBM 978 – 80 – 247 – 3492-7

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*, 2. přepracované vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. ISBM 978-80-7400-115-4

Elektronické zdroje

Magdalena Čevelová. Bostonská matice. Dostupné na WWW
<http://www.cevelova.cz/bostonska-matice/>

MŠMT. Koncepce podpory mládeže 2014 – 2020. Dostupné na WWW
<http://www.msmt.cz/mladez/koncepce-podpory-mladeze-na-obdobi-2014-2020>

MŠMT. Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020. Dostupné na WWW:
<http://www.vzdelavani2020.cz/>, 2014

MŠMT. Střediska volného času, Dostupné na WWW
<http://www.msmt.cz/mladez/strediska-volneho-casu>

Zákony a vyhlášky

Vyhláška č. 74/2005 Sb., ze dne 9. 2. 2005, O zájmovém vzdělávání

Vyhláška č. 429/2005 Sb., ze dne 8. 12. 2005, Vyhláška o krajských normativních

Zákon č. 561/2004 Sb., ze dne 24. 9. 2004, O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 563/2005 sb., ze dne 24. 9. 2004, O pedagogických pracovnících

Přílohy

Příloha č. 1 - Návrh dotazníku

Marketingové řízení školských zařízení pro zájmové vzdělávání
--

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je součástí výzkumu, který se zabývá marketingovým řízením školských zařízení pro zájmové vzdělávání. Přistupujte proto k vyplnění zodpovědně a otevřeně - dotazník je anonymní. Za vyplnění dotazníku předem děkuji.

1. Naše organizaci působí v tomto kraji

Vyberte Hlavní město Praha Jihočeský Jihomoravský Karlovarský Kraj Vysočina
Královéhradecký Liberecký Moravskoslezský Olomoucký Pardubický Plzeňský
Středočeský Ústecký Zlínský

2. Velikost obce, ve které se naše organizace nachází

- ☐ do 10 tisíc obyvatel
- ☐ 10 - 50 tisíc
- ☐ nad 50 tisíc obyvatel

3. Má délka praxe je

- ☐ do 5 let
- ☐ 5 - 10 let
- ☐ nad 10 let

4. Mé nejvyšší dosažené manažerské vzdělání je

- ☐ funkční studium pro ředitele
- ☐ vysokoškolské
- ☐ žádné

5. Naše organizace má definované (možno více odpovědí)

- ☐ poslání
- ☐ vizi
- ☐ strategické cíle
- ☐ marketingové cíle
- ☐ nemá definované nic z výše uvedeného

6. Našimi nejpočetnějšími zákazníky v současné době jsou

- ☐ děti
- ☐ žáci
- ☐ studenti
- ☐ dospělí
- ☐ senioři
- ☐ jiné - uveďte

7. Bližší charakteristika našich nejpočetnějších zákazníků (např. studenti soukromých gymnázií, sportovně založení, z vyšší střední třídy)

- ☐

8. Kterí zákazníci jsou v budoucnu pro naši organizaci perspektivní a proč?

- ☐

9. Naše organizace si zjišťuje informace o (možno více odpovědí)

- ☐ potřebách zákazníků
- ☐ nabídce konkurence
- ☐ trendech v nabídce zájmového vzdělávání
- ☐ účinnosti své propagace a reklamy
- ☐ nezjišťujeme výše uvedené informace

10. Jakým nástrojem tyto informace zjišťujeme

potřeby zákazníků - Jak?

nabídka konkurence - Jak?

trendy v nabídce zájmového vzdělávání - Jak?

účinnost propagace - Jak?

11. V naší organizaci provádíme tyto analýzy (možno více odpovědí)

☐ SWOT analýzy (silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a hrozby)

☐ Bostonské matice (hvězdy, dojně krávy, otazníky, bídní psi)

☐ neanalyzujeme

☐ jiné (uved'te jaké)

12. S výsledky analýz nakládáme

☐

13. Při tvorbě ceny našeho vzdělávacího programu (kroužek, akce, tábor, aj.) především zohledňujeme - vyjádřete v procentech (rozdělte 100 procent)

Náklady na program

Ceny konkurence

Možnosti zákazníků

14. Cena u našeho vzdělávacího programu většinou

☐ je pouze uvedena

☐ je udán důvod ceny (v ceně je zahrnuto)

☐ je marketingově podpořena (např. "U nás levněji než u konkurence!"). Uved'te příklad:

15. Naše vzdělávací programy poskytujeme (možno více odpovědí)

☐ v místě sídla organizace

☐ v dalších prostorech v naší obci

☐ mimo naši obec

16. Prostory pro své vzdělávací programy hledáme podle těchto kritérií (možno více odpovědí)

- ☐ podle ceny
- ☐ podle poptávky po činnosti
- ☐ podle vhodných podmínek
- ☐ podle konkurence
- ☐ jiné kritérium (uved'te jaké)

17. Reklamu vzdělávacích programů zajišťujeme prostřednictvím - seřad'te číselně dle pořadí od čísla 8 (nejpoužívanější) do čísla 1 (nejméně používané). Pokud nepoužíváte, přiřad'te nulu.

plakátů, letáků

inzerce v tisku

internetových stránek

sociálních sítí

rozhlasu

TV

e-mailu

jiné (uved'te jaké a očísľujte) - nutno vyplnit alespoň s nulou

18. Podle mého názoru je nejúčinnější reklamou

☐

19. Naši organizaci propagujeme prostřednictvím - seřad'te číselně dle pořadí od čísla 9 (nejpoužívanější) do čísla 1 (nejméně používané). Pokud nepoužíváte, přiřad'te nulu.

informačních brožur

dnů otevřených dveří

tiskových zpráv

elektronických médií (web, mail, sociální sítě)

účasti na soutěžích

výstav

akcí

nabídkových letáků, plakátů

jiné (uved'te jaké a očísľujte) - nutno vyplnit alespoň s nulou

20. Podle mého názoru nejúčinnější propagací je

☐

21. Vedle reklamy prodej svých vzděľávacích programů podporujeme - Seřad'te číselně dle pořadí od čísla 4 (nejpoužívanější) do čísla 1 (nejméně používané). Pokud nepoužíváte, přiřad'te nulu.

slevami

účasti na programu zdarma

obdarováním reklamními předměty

jiné (uved'te jaké a očísľujte) - nutno vyplnit alespoň s nulou